

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ ÖĞRETMENLERİN
ETKİLİ OKUL MÜDÜRÜ ALGILARI
(EYÜP İLÇESİ ÖRNEĞİ)
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

Tezi Hazırlayan: **Çiğdem ÇİFCİ**

İSTANBUL, 2009

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ ÖĞRETMENLERİN
ETKİLİ OKUL MÜDÜRÜ ALGILARI
(EYÜP İLÇESİ ÖRNEĞİ)
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

Tezi Hazırlayan:
Çiğdem ÇİFCİ
Öğrenci No:
070712022

Danışman:
Dr. Zülfikar ÖZKAN

İSTANBUL, 2009

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim.
25.06.2009

Çiğdem ÇİFCİ

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

16.1.7.2009

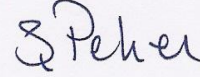
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencisi 070712022 numaralı **Çiğdem Çifci**, "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği tezini, Yönetim Kurulumuzun 30.03.2009 tarih ve 2009/7 sayılı toplantısında seçilen ve 04/05/2009 tarihinde Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda savunmuş ve kendisine düzeltme verilmiştir. Aday, "**İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ ÖĞRETMENLERİN ETKİLİ OKUL MÜDÜRÜ ALGILARI (EYÜP BÖLGESİ ÖRNEĞİ)**" adlı düzeltilmiş tezini Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5.0) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi ~~ayrıklığı/oybirliği~~ ile **Kabul veya Red** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 7 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
DR. ZÜLFİKAR ÖZKAN



ÜYE
YRD.DOÇ.DR. SEVİNÇ PEKER



ÜYE
YRD.DOÇ.DR. ENGİN YÖRÜK



**İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ ÖĞRETMENLERİN ETKİLİ OKUL
MÜDÜRÜ ALGILARI
(EYÜP İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

ÇİĞDEM ÇİFCİ

Özet

Bu çalışma, ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin etkili okul müdürü algılarını belirlemek, etkili okul müdürünün göstermesi gereken liderlik davranışlarını saptamak ve önerilerde bulunmak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin sosyo-demografik özellikleri ile etkili okul müdürü algıları arasındaki farklılıklar belirlenmiştir.

Bu amaç doğrultusunda alan çalışması yapılmıştır. Bu araştırmanın evrenini, 2008–2009 Eğitim – Öğretim yılında, İstanbul İli Eyüp İlçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan 1070 öğretmenden rastgele seçilen 318 öğretmene ölçek uygulanmıştır.

Deneklere uygulanan anketlerden elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Bu araştırmada tek ve iki örnek hipotezinin test edilmesi durumunda t-testi, k bağımsız ya da k bağımlı gruptan elde edilen verilerin grup ortalamalarının ya da işlem ortalamalarının farklılığını test etmek için varyans analizi (ANOVA) yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesi sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin yaş ve hizmet süresi ile etkili okul müdür algılamaları arasında kısmen farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Ayrıca etkili okul müdürünün etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışı göstermesi gerektiği, özellikle çağın gerekleri dışında kalan otoriter liderlik modelinin öğretmenler tarafından tamamen reddi Türk Milli Eğitimi içinde bir kazanç olarak değerlendirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Algılama, Etkililik, Liderlik, Etkili Okul, Öğretim Liderliği

THE PRIMARY SCHOOL TEACHERS' PERCEPTIONS OF THE EFFECTIVE SCHOOL PRINCIPLE. (EYUP DISTRICT EXAMPLE)

ÇİĞDEM ÇİFCİ

Abstract

This study is made in order to identify the effective school principle perceptions of the teachers' working in primary schools, to determine the leadership behaviors which should be demonstrated by an effective school principle and to make suggestions about these subjects. Moreover, in this research, besides primary school teachers' sosyo- demographic qualities, the differences between their effective school principle perceptions have been identified.

For this purpose, fieldwork has been done. In this research phase, survey has been applied to 318 teachers who are chosen randomly from 1070 teachers working in the schools of Eyup district of Istanbul in 2008- 2009 Education and Instruction year.

In order to analyze the data obtained from the questionnaire which is applied to the subjects, SPSS statistical analysis program has been used. In this study, in the case of one and two sample hypothesis, t- test; to test the differences of group average or the average of the process of the data obtained from k independent or k dependent, variance analysis (ANOVA) methods have been used.

As a result of the evaluation of data, it has been observed that there are partially differences between the age, the service period of the primary school teachers and their perception of the effective school principle. Moreover, the necessity of the effective school principle's interactive and transformational leadership behaviour, especially the absolute denial of the authoritarian leadership model, that is outside the age requirements, by teachers should be perceived as a gain.

Key Words: Perception, Effectiveness, Leadership, Effective School, Teaching Leadership.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	iv
Şekiller Listesi	v
Kısaltmalar	vi
Giriş	1

I. BÖLÜM İLGİLİ LİTERATÜR

1. ALGILAMA	3
2. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK	3
3. YÖNETİCİ VE LİDERLİK KAVRAMI	7

II. BÖLÜM ETKİLİ OKUL VE ETKİLİ OKUL MÜDÜRÜNÜN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

1. ETKİLİ OKUL	9
1.1. Etkili Okulun Özellikleri	13
1.2. Etkili Okulların Eğitim Felsefesi	14
1.3. Etkili Okullarda Yönetici	15
2. ETKİLİ OKUL MÜRÜNÜN LİDERLİK DAVRANIŞLARI	21
2.1. Otoriter Liderlik	22
2.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik	23
2.3. Serbestliğe Dayalı Liderlik	23
2.4. Dönüşümcü Liderlik	24
2.5. Etkileşimci Liderlik	26

III. BÖLÜM
ÖĞRETMENLERİN ETKİLİ OKUL MÜDÜRÜ ALGILARI
ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

1. PROBLEM DURUMU	29
2. PROBLEM CÜMLESİ	41
3. ALT PROBLEMLER	41
4. ARAŞTIRMANIN AMACI	42
5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	43
6. TANIMLAR	44
7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	45
7.1. Evren ve Örneklem	46
7.2. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi	47
7.3. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar	48
7.4. Sayıtlar	48
7.5. Verilerin Toplanması	49
7.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	50
7.7. Hipotezler	50
7.8. Verilerin Analiz Yöntemi	50
8. BULGULAR	51
8.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	51
8.2. Liderlik Davranış Boyutları	53
8.3. Cevapların Öğretmenlerin Cinsiyet Özelliklerine Göre İncelemesi	55
8.4. Cevapların Öğretmenlerin Yaş Özelliklerine Göre İncelemesi	57
8.5. Cevapların Öğretmenlerin Öğrenim Durumları Özelliklerine Göre İncelemesi	60
8.6. Cevapların Öğretmenlerin Hizmet Süreleri Özelliklerine Göre İncelemesi	63
8.7. Cevapların Öğretmenlerin Branş Özelliklerine Göre İncelemesi	66
8.8. Cevapların Öğretmenlerin Liderlik Eğitimi Alma	

Özelliklerine Göre İncelemesi	69
8.9. Cevapların Öğretmenlerin Aldıkları Liderlik Eğiminin Cins ve Süre Özelliklerine Göre İncelemesi	72
SONUÇ ve ÖNERİLER	75
KAYNAKÇA	83
EK-1	88
EK-2	91
İZİN BELGESİ	94
İZİN BELGESİ	95
İZİN BELGESİ	96
İZİN BELGESİ	97
İZİN BELGESİ	99
İZİN BELGESİ	100
ÖZGEÇMİŞ	101

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
1. Öğretmenlerin Ağırlık Oranı ve Anket Miktarı	46
2. Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	51
3. Etkili Okul Müdürü İle İlgili Sorulara Öğretmen Tarafından Verilen Cevapların Genel Dağılımı	53
4. Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Algılamasının Cinsiyet Bakımından İncelenmesi	55
5. Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Algılamalarının Yaşları Bakımından İncelenmesi	57
6. Otoriter Liderlik Post Hoc test sonuçları	58
7. Serbest Bırakıcı Liderlik Post Hoc test sonuçları	59
8. Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Algılamalarının Öğrenim Durumu Bakımından İncelenmesi	61
9. Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Algılamalarının Hizmet Süreleri Bakımından İncelenmesi	63
10. Otoriter Liderlik Post Hoc test sonuçları	64
11. Serbest Bırakıcı Liderlik Post Hoc test sonuçları	65
12. Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Algılamalarının Aldığı Liderlik Eğitimi Bakımından İncelenmesi	67
13. Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Algılamalarının Liderlik Eğitimi Alması Bakımından İncelenmesi	70
14. Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Algılamalarının Aldığı Liderlik Eğitimi Bakımından İncelenmesi	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa</u>
1. Etkili Okul Modeli	13

KISALTMALAR LİSTESİ

C	: Cilt
Çev.	: Çeviren
Haz.	: Hazırlayan
n.	: Örneklem Sayısı
N.	: Personel Sayısı
Ort.	: Ortalama
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfalar
S.	: Sayı

GİRİŞ

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılardır. Bu özellikleri ile insanların birlikte çalıştığı ve birlikte ürettiği her yerde yönetim olayından söz etmek gerekir. İhtiyaçların etkili bir şekilde karşılanabilmesi ve etkili bir yönetim için grup, örgüt ve diğer sosyal yapıların en verimli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

İnsanlar grup hâlinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de gereksinim duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba gereksinim duyar ve grup hâlinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Şu hâlde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı; “Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.” diye tanımlayabiliriz. Liderlik tarihin her devrinde vardı, hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Ancak, farklı amaç ve beklentileri olan kişilerin aynı amaç ve hedeflere yöneltilmesi ve harekete geçirilmesi pek de kolay değildir. Bu amaç ve hedef birlikteliğini sağlayacak ve harekete geçirecek bilgi ve yeteneği de her kişide bulmak olası değildir. Bu nedenle yönetim alanında liderlik en çok tartışılan ve araştırılan konuların başında gelmektedir.

Günümüzde, liderlik tarih boyunca hiç olmadığı kadar örgütlerde yaygın hâle gelmiş ve çok daha fazla insan tarafından geçerliği kabul edilmiş bir olgudur. İnsanların çoğu “süreçte” bir etki istemektedir ve etki de liderliğin bir parçası olduğu için liderlik işletmelerde, toplumsal örgütlerde ve okullarda daha yaygın hale gelmektedir.

Okullarda toplumun bir parçasıdır. Devletin tespit ettiği ve çağın gereklerini sağlayacak eğitim programlarını icra etmek ve ülkenin yarınlarını oluşturacak nesilleri yetiştirmek amacıyla oluşturulmuş kurumlardır. Sahip oldukları ortak hedefleri vardır ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi ülke menfaatlerindedir.

Okullarının ortak hedefleri dışında kurumsal hedefleri de vardır. Öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme çevresinin yaratılmasını hedefleyen okullar etkili okullardır. Etkili okulların etkinliğinin sürekliliği için öğretmenleri ve öğrencileri en üst seviyede işleyen etkili okul müdürlerine gereksinim vardır. Etkili okul müdürü liderlik davranışları sergileyen okul müdürüdür.

Okullarda liderlik karşımıza öğretim liderliği olarak çıkmakta ve son dönemde okul yöneticilerinin gerekli liderlik davranışlarını sergilemeleri beklenmektedir. Tamamen sosyal bir yapı olan ve çok yönlü yönetim fonksiyonlarını bünyesinde barındıran okullarda etkin liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığının liderlik eğitimi ve uygulamaya hizmet içi eğitim kapsamında başladığı, lider eğitim programlarında, temel düşünce olarak “Bir okulun başarısı okul müdürlerinin başarısı ile ölçülür” olgusu benimsenmektedir. Bu düşünce müdürlerin yönetim alanındaki yeterliliklerini liderlik boyutuna taşımalarını zorunlu kılmaktadır.

Bu araştırmada, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine göre etkili okul müdürü algılarının ne tür farklılıklar gösterdiği incelenmiştir.

I. BÖLÜM

İLGİLİ LİTERATÜR

1. ALGILAMA

İnsanlar sürekli biçimde çevrelerinden bilgi elde etmeye çalışırlar. Topladıkları bu bilgileri kendi kişilikleri, deneyimleri, kültürleri yardımıyla yorumlayarak anlamlı bir biçime sokar ve bu bilgileri yaşantısının bir parçası olarak kullanır.

Bireyler ihtiyaç duydukları bilgileri duyum ve algı yoluyla elde ederler. Dünya hakkında edindiğimiz bilgilerin tümü bize duyularımız yoluyla ulaşır. Algılama süreci duyumla başlar. Algılamanın nasıl olduğunu anlamamız için, duyum mekanizmalarının yapısının nasıl olduğunu bilmemiz gerekmektedir. Dış dünyadan gelen etkiler duyu organlarını uyarır, böylece meydana gelen sinir akımı, beyne ulaşır ulaşmaz duyum olayı ile birlikte algılama meydana gelir. Bilgi edinme sürecinde etkili olan duyum, bir organizmanın iç ve dış uyarıcılara karşı duyarlılığını gösteren bir terimdir. Buna karşı algı, duyumdan daha ileri bir adımdır ve algısal süreçler, duyularımızın bizde oluşturduğu yaşantıların en ufak parçalarını bile anlamlı, örgütlü bir bütün halinde yorumlanmasını içerir.

Kısaca tanımlamak gerekirse “Algılama, kişinin anlamlı bir dünya görüntüsü yaratmak için bilgi girdilerini seçme, organize etme ve yorumlama sürecidir.”¹

Bireylerin algılama yoluyla elde ettiği bilgileri işlemesi sonucunda yaşadıkları dünya hakkında bir takım kanaatlere, varsayımlara, sabit fikirlere sahip olurlar ve buda bireyin davranış ve tutumlarının şekillenmesine yol açar.

¹ Demiray, Z., “ İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Açısından Kendilerini Algılamaları İle Öğretmenlerin Yöneticiyi Algılamaları Arasındaki İlişki” (Basımlaş Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008), s.1.

Ancak bireyin geçmişteki algılamaları sonucunda şekillendirdiği bu davranış ve tutumlar zaman içerisinde değişebilir. Zaman içinde elde edilen yeni bilgiler bunların işlenmesi ve anlama kavuşturulması, yeni tecrübeler elde edilmesi bu davranışların ve tutumların değişmesi veya bütünüyle ortadan kalkmasına neden olur ki buda bize algılama sürecinin sürekliliğini gösterir.

2. ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK

Yönetim biliminde örgütün değişik tanımları vardır. Her yönetim kuramı örgütü kendi görüşüne göre tanımlar. Genel bir tanım yapmak gerekirse “ Örgüt, toplumsal gereksinimlerin bir kesimini karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırılacak işleri yapmak için güçlerini gönüllü ve düzenli olarak eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir.”²

Örgüt toplumsal bir yapıdır. Bu toplumsal yapının kendine özgü ilkeleri, kuralları, değerleri vardır. Örgüt içinde bulunan bireyler örgüte ait bu ilke, kural ve değerleri benimserlerse örgüt amaçlarına ulaşabilir. Örgütün yapısı amaçları gerçekleştirebilecek düzeyde olmalıdır. Örgütsel amaçları gerçekleştirebilecek düzeyde olmayan örgütler güçsüzleşir ve etkisizleşir. Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilme düzeyi örgütün etkililiği ile ilgilidir.

Yönetim kuramcılarının İkinci Dünya Savaşı sonlarından beri üzerinde çok durdukları klasik konulardan birisi de örgütsel etkililiktir. “Eğitimin mihenk taşı konularından biri olmasına karşın, karmaşık bir konu olma özelliğini de her zaman muhafaza etmiştir. Bunun tek boyutlu olarak ya da bir değişkene bağlı bir şekilde tanımlanması da pek mümkün olmamaktadır.”³ Örgütsel etkililik kavramını daha iyi oturması için öncelikle etkililik kavramının açıklanması gerekir.

Etkililik sözlük anlamı olarak etkili olma yeteneği, bir araç ya da işlemin gereğince etkin olması ya da yeterince ürün vermesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada öne çıkan nokta, etkililik kavramının daha çok sonuçlarla ilgili anlamlar ifade etmesidir. Örgüt bazından etkililik ele alındığında yeterlilik, verimlilik gibi kavramlarla eşleştirilmektedir. “Etkililik, verimliliği, kültürü ve yeterliliği içerisine alan bir

² Başaran, İ.E., Yönetim, Ankara, 2000, s.74.

³ Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Ankara, 2002, s.1.

kavramdır.”⁴ Ancak bu kavramlar farklı anlamlar taşımaktadır. Bu kavramların anlamları incelendiğinde aralarındaki farklılık daha net bir biçimde anlaşılacaktır.

Etkililik: “Örgütte etkililik ortak amacın gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Amacın gerçekleştirilme derecesi, etkililiğin ölçütüdür. Bir örgütte etkililik sona erdiğinde, örgütün amacı istenilen ölçüde gerçekleştirilemediğinde, bireylerde ortak amaca katkıda bulunma isteği kaybolur.”⁵

Yeterlilik: “Örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının doyum derecesidir. Yani, bireysel gereksinimlerin karşılanmasıyla ilgilidir. Örgütün amacını gerçekleştirme doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli yeter sayıda bireyin sağlanması, yeterliliğin ölçütüdür.”⁶

Verimlilik: Örgütün amaçları doğrultusunda belirlenen sürede yerine getirilen göreler sonucunda elde edilen üründür. “Üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden verimlilik, savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek demektir.”⁷

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgütlerde etkililik yeterlilik ve verimlilik farklı anlamlara gelmektedir. Örgütlerin yönetimindeki en temel uğraşlardan biri etkililik ile yeterlilik arasındaki dengeyi kurabilmektir. Bu denge sağlandığı sürece örgütler ayakta durabilirler.

Örgüt ve yönetim alanıyla ilgili olarak geliştirilen teori ve yaklaşımların neredeyse tamamının esas amacı, öz itibarıyla örgütsel etkililiği artırmak şeklinde ifade edilebilir. Bu tanımlar etkili örgütlere ulaşma yolları ve etkili örgütlerin özelliklerine değinilmektedir. Bu özellikler üzerine değerlendirme yapanlardan biri olan James Price (1968), etkili örgütlerle ilgili olmak üzere şu beş özelliği sıralamıştır.⁸

1. Verimlilik

⁴ Bayrak, Ç., Çağdaş İnsan ve Örgütlü Yaşam, Eskişehir, 1998, s.98.

⁵ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1994, s.14.

⁶ Aydın, a.g.k., s.14.

⁷ <http://www.mpm.org.tr/verimlilik/> (21.06.2009)

⁸ Price, J., Organizational Effectiveness; An Inventory of Propositions, 1968’den aktaran Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Ankara, 2002, s.3.

2. Moral,
3. Örgütlerin değişmelere uyum yeteneği,
4. Örgütsel kararların çevre tarafından kabul edilme düzeyi,
5. Örgüt üyeleri arasında paylaşılan değer ve normlar yönünden benzerlik,

Bir yöneticinin görevlerinden biri karşılaştığı sorunları en kısa sürede ve en etkili şekilde çözmektir. Buda örgütün etkililiğini sürdürmesi için gereklidir.

İyi işleyen, etkili bir örgütün nitelikleri arasında şunlar sayılabilir:⁹

1. Biçimsellikten uzak, rahatlık verici, esnek bir ortam,
2. Hemen herkesin katılımıyla gerçekleştirilen, ancak belirlenen konudan saptırılmadan gerçekleştirilen tartışmaların bolluğu,
3. Örgütün üyeleri tarafından iyice anlaşılmış ve benimsenmiş amaçların varlığı, bu amaçların önceden tartışılmış olunsalar bile herkesin benimseyeceği biçimde saptanmış olması,
4. Üyelerin birbirlerini dinlemeye gönüllü olmaları, karşıt uçlardan gelse bile her görüşün art düşünce aranmadan tartışmaya sunulması,
5. Uyuşmazlıklar varsa, bunları bastırmak ya da hasıraltı etmek yerine, bunların nedenlerini araştırarak bunlara çözüm yolları bulmaya gayret gösterilmesi,
6. Kararların çoğunun verilmesinde salt çoğunluğun dediğinin olacağı oylamalar yerine hemen herkesin benimsemesini sağlayacak yolların yani oybirliğinin nasıl gerçekleştirileceğinin araştırılması,

⁹ Dilber, M., Yönetmel ve Örgütsel Etkinliğe Davranışsal Yaklaşım, İstanbul, 1976, s.16.

7. Çok sayıda olan ve içten yapılan; fakat kırıcı olmayan ve kişiliğe yönelik bir şekilde gerçekleştirilmeyen eleştirilerin yapılması,
8. Üyelere dağıtılan görevlerin açık ve anlaşılır olması.

3. YÖNETİCİ VE LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik ve yöneticilik çoğunlukla birbirine karıştırılan, hatta çoğu zaman eşanlamli olarak kullanılan, genelde birbiriyle yakın, fakat temelde birbirinden farklı kavramlardır.

Yönetici, “Kar ve risk başkalarına ait olmak üzere ekonomik mal veya hizmet üretmek veya pazarlamak için üretim faktörlerini ele geçirip, düzenli biçimde bir araya getirip ve böylece kurulan ya da çalışmakta olan işletmeyi amacına uygun çalıştırma sorumluluğunu üstlenen kişidir.”¹⁰

Liderlik, “Belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik süreci, lider, izleyenler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir.”¹¹

Yöneticilik durağan bir kavram iken liderlik ise geleceğe dönük bir kavramdır. Lider kurum içersinde vizyon oluştururken yönetici var olan vizyonu hayata geçirmekten sorumludur. Yönetici gücünü yasa ve yönetmeliklerden alırken lider gücünü kişilik özelliklerinden alır.

Liderlik, bir kişinin başkalarını etkileyebilme süreci olarak da tanımlanabilir. Liderliğin oluşması için bir makama ve bu makamın sağlamış olduğu yetkilerle donatılmaya gerek yoktur. Yönetici ise kendisiden beklenen hizmeti veya ürünü üretmek için bir makama ve bu makamın gerektirdiği yetki ve sorumluluklara sahip olması gerekir.

¹⁰ Aydın, A., “Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?”, 21inci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Yayını, İstanbul, 1997, s.18.

¹¹ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1998, s.296.

Geçmiş yüzyıldan bugüne kadar liderlik üzerine yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda yüzlerce liderlik tanımı ortaya atılmıştır. Bu tanımlar birbirinin aynısı olmamakla birlikte bazı ortak noktalar içermektedir. Bu tanımlar incelendiğinde bazı özellikleri olan bir kişi, grup üyelerini etkileme, amaçlara ulaşma gibi ortak paydalar belirtilebilir.

Liderlik alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlerin kişisel özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

1. Etkileme
2. Vizyon Sahibi Olma
3. Grup Üyelerine Değer Verme
4. Güdöleme
5. İletişim Becerisi
6. Yönetim Becerisi

II. BÖLÜM

ETKİLİ OKUL VE ETKİLİ OKUL MÜDÜRÜNÜN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Bu bölümde etkili okul kavramına, temel yapı taşlarına ve etkili okul müdürü özelliklerine yer verilmiştir.

1. ETKİLİ OKUL

Örgütler, yönetim biliminin başlıca inceleme alanı olup bir araya gelen üyelerin ortak bir amacı gerçekleştirmek için çalışmasını; işbirliğinde ve birbirleriyle ilişki içinde bulunmasını gerektirir. Örgütlerde bu işbirliği ve bireyler arasındaki ilişki örgütsel etkinliğin en önemli faktörlerinden biridir. Okulda belirlenen amaçlar doğrultusunda işleyen bir sistemdir. Okul denilen toplumsal sistem aynı zamanda bir örgüttür.

“Okul dediğimiz örgütün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı hammaddenin toplumdaki gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı Formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Gerçekten sosyal bir sistem olarak kurulması ve çalışması gereken okul ortamında, davranış bilimleri ve insan ilişkilerinin yeri bu bakımlardan büyük önem taşır. Böylece okul yöneticisi, daha çok informal bir ortam içinde çalışmak, yetkiden fazla etki yollarına başvurmak ve davranış bilimlerinde iyi yetişmek olmak zorundadır.”¹

Yönetim biliminin bir konusu olma özelliği gösteren “etkililik”, eğitim yönetimine “etkili okul” düşüncesi olarak yansımıştır. “Eğitim yönetiminin amacı, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü (okul),

¹ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar, Ankara, 1998, s.33.

önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için etkili bir şekilde işletmek ve onun için gerekli yenileştirmeleri yapmaktır. Bu etkililiğin gerçekleştirilmesi okulu; verimli, sağlıklı, yararlı, dirik işletmekten ve eğitim iş görenlerinin işten doyumlarını sağlamaktan geçmektedir.”²

Okulları diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliklerin başında girdisinin ve çıktısının toplumdan gelen ve topuma giden insanların oluşturmasıdır. Dolayısıyla okullar diğer örgütlerden farklı özelliklere sahiplerdir. Bu farklılıklar nedeniyle okulun örgütsel etkililiği de diğer örgütlerden farklıdır. “Okul etkililiği boyutlarının en önemlileri ise; eğitim öğretim programı, eğitim-öğretim süreci, yönetici, öğretmen, öğrenci, okul iklimi, kültür, okul sağlığı, okul çevresi, aile katılımı, okul ortamı, öğretim kadrosunun geliştirilmesi, iş doyumunu, okulun fiziksel durumu, denetleme, güven, öğrenci gelişimi, hizmet içi eğitimi, liderlik, öğretmen öğrenci ilişkileri, öğretmen davranışı, öğrenci performansının değerlendirilmesi, uyum, verimlilik, sınıf yönetimi, disiplin, etkili iletişim ve öğretmenlerin karar sürecine katılması şeklinde belirtilebilir.”³

Okulların amaçlarına ulaşma düzeylerini arttırmak için 1960 sonrasında Amerika Bileşik Devletlerinde ve bazı Avrupa ülkelerinde etkili okul kavramı geliştirilmiştir. Bu çalışmalardan yola çıkılarak etkili okul ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır.

Etkili okulu en anlamlı ve en kapsamlı şekilde tanımlayanlardan biri Klopff ve arkadaşları etkili okulu, “öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul” olarak tanımlamaktadırlar.⁴

Oğuzkan, etkili okulu, “eğitim ve öğretim etkinliklerinin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi konularında öğrencilere geniş çapta katılma olanağı sağlayan okul” olarak tanımlanmıştır.⁵

² Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2000, s.11.

³ Şişman, M., Etkili Okul Yönetimi, Eskişehir, 1996’ dan aktaran Gültekin, A., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Etkile Davranışları” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s.27.

⁴ Balcı, A., Etkili Okul ve Okul Geliştirme, Ankara, 2001, s.10.

⁵ Oğuzkan, F., Eğitim Terimleri Sözlüğü, Ankara, 1974, s.68.

Binbaşıoğlu etkili okulu, “öğrenci davranışında istenen değişikliği yapmak için kullanılan ya da sunulan bir öğretim planının gerçekteşmesi” olarak tanımlamıştır.⁶

“Tanımlar incelendiğinde “eğitim” sözcüğüne yer verilmemişse de “etkili öğretim” sözüyle belirtilen istenen davranış değişikliğini gerçekteşirmek, eğitimden başka bir şey değildir. Buda etkili okulların eğitime kayıtsız kalmadığının göstergesidir.”⁷

“Okulun etkililiğini ölçmek diğer örgütlerden daha güçtür. Çünkü araştırmaların çoğunda etkililik ölçütü olarak okulun çıktıları, öğrenme ürünleri, öğrenci başarı göstergeleri, bölgesel ve ulusal düzeyde standart sınavlardan alınan puanlar kullanılmaktadır.”⁸

“Okulların iyi/başarılı ve kötü/başarısız okullar olarak sınıflandırılmasında, okulun etkililiği hakkında yapılan çalışmalar esası oluşturmaktadır ve bu iki okul türünü birbirinden ayıran birtakım özellikler vardır. Etkili okulu başarılı kılan etmenler olarak okulun iç çevresiyle ilgili bazı farklı özelliklerin olduğu ve bu özelliklerin de daha çok nitel mahiyet taşıdığı varsayımı üzerinde durulmuştur.”⁹

Okullar diğer sosyal örgütlerden farklıdır. Dolayısıyla farklı özellikler taşırlar. Okullarda kendi aralarında farklılıklar gösterirler. Eğer her okul aynı olsaydı etkili okuldan söz etmeye gerek kalmazdı. Her okulun kendine özgü nitelikleri olsa da okulların temel işlevleri aynıdır.

Ballantine (1985), okulun dört temel işlevini şöyle açıklamaktadır;¹⁰

1. Toplumun genç kuşaklarına temel görev ve haklarını öğreterek onları toplumsallaştırma,

⁶ Binbaşıoğlu, C., Okullarda Öğretim Sorunları, Ankara, 1995, s.97.

⁷ Binbaşıoğlu, C., a.g.k., s.99.

⁸ Şişman, M., Turan, S., Eğitim ve Okul Yönetimi, Ankara, 2004, s. 125.

⁹ Şişman, M., Turan, S., a.g.k., s.125.

¹⁰ <http://www.pegem.net/akademi/3-1083-Cincinnati-Universitesi-Yonetici-Yetistirme-Akademisi-Okul-Muduru-Yetistirmede-Farkli-Bir-Yaklasim.aspx> (22.06.2009)

2. Bireylere gereksinim duydukları bilgi, beceri ve tutumları kazandırarak onları ekonomideki yerlerini almalarını sağlama,
3. Bilgiyi üretme ve yayma yoluyla toplumsal değişme ve gelişmeyi sağlama,
4. Bireylerin modern toplumla uyumunu sağlayacak kişisel ve toplumsal gelişmeyi sağlamadır.

Okulların bu temel işlevleri aynı olsa da okulları birbirinden ayıran en önemli özellik okulların etkililik düzeyleridir. Okullar çevresinin gereksinimlerine cevap verdiği oranda etkilidir.

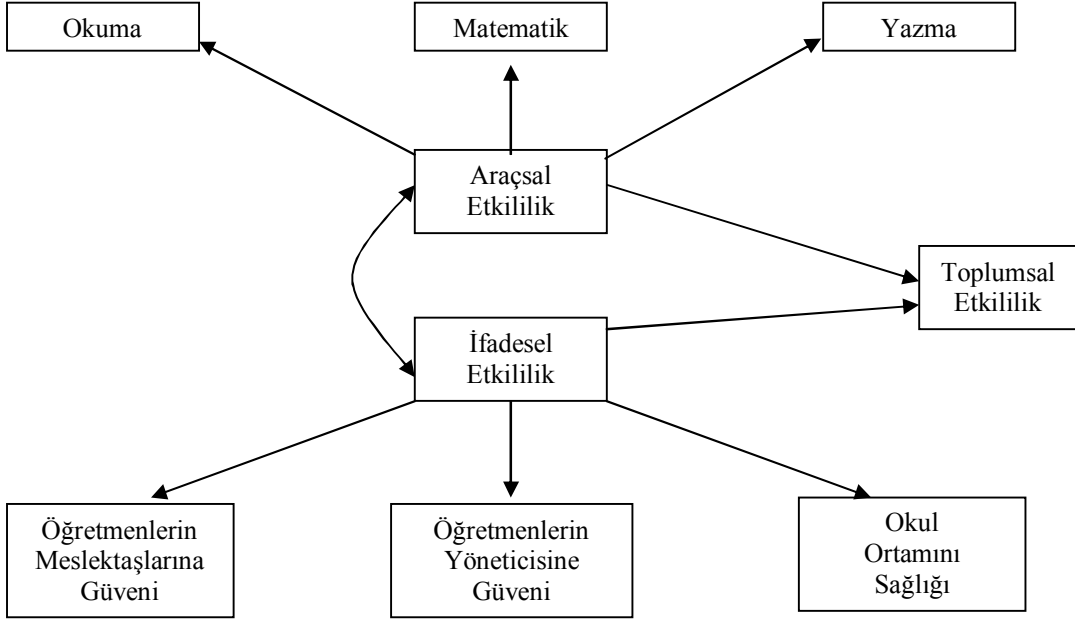
Hoy ve Miskel (1982) etkili okulun etkinliklerini iki grupta toplamışlardır:¹¹

1. Araçsal Etkinlikler: Araçsal etkinlikler, asıl örgütsel etkinliklerin aracıdır. Bunlar, bir okulun kendini, içinde bulunduğu çevrenin taleplerine uygun hâle getirmesi, kendine hedefler belirlemesi ve bu hedeflerine ulaşmak için gerekli kaynakları temin etmesi vb.dir.

2. İfadesel Etkinlikler: Bunlar bir bakımdan örgütün manevî yönüdür. İfadesel etkinlikler, okulun normlarını ve değerler sistemini daha net hâle getirir ve pekiştirir. Bu etkinlikler, toplumsal dayanışma duygusunun gelişmesi ve örgütsel kültürel yaratılması için çok önemlidir. Öğrenci ve öğretmenlerin okula ve birbirine bağlılığı, güveni ve morali okul yaşamının ifadesel boyutlarını oluşturur.

¹¹ Güçlü, N., ‘‘Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği’’, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.20, S.1, Ankara, 2000, s.69.

Şekil 1. Etkili Okul Modeli



Kaynak: Güçlü, N., 2000, s.75.

1.1. Etkili Okulun Özellikleri

İyi ve verimli bir okul, öğretmenleri iyi eğitilmiş, iyi motive olmuş ve etkili öğretim tekniklerine sahip olan okuldur. Bir okulun etkili olabilmesi için çeşitli özellikleri taşıması gereklidir. Etkili okulun özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹²

1. Öğrenci merkezlidirler
2. Öğrencilere zengin akademik programlar sunarlar
3. Öğrencileri geliştiren öğrenme olanakları sunarlar
4. Olumlu bir örgütsel havaya sahiptirler
5. Mesleki etkileşimi beslerler
6. Yoğun hizmet içi eğitim ortamlarıdır

¹² Sergiovanni, T.J., The Principals: A Reflective Practice Perspective, Needham, 1995, ss.152-154.

7. Paylaşımçı liderlik gerektirirler
8. Yaratıcı sorun çözmeyi beslerler
9. Aile ve toplum katılımını sağlarlar

1.2. Etkili Okulun Eğitim Felsefesi

“Okulun örgüt felsefesi de yönetici, öğretmen ve öğrencilerin bakış açısını yönlendirir ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturur.”¹³

Etkili okul kavramı üzerinde çalışan eğitim bilimciler okulun eğitim felsefesinin etkili okula ulaşmadaki önemini vurgulamaktadırlar. Bu araştırmacılara göre;¹⁴

1. Bütün öğrenciler öğrenebilirler,
2. Bütün öğretmenler, öğretilmesi gerekenleri öğretebilirler,
3. Bütün öğrencilerin eğitimden yüksek beklentileri olabilir,
4. Bütün öğrenciler yüksek başarı normları geliştirebilir,
5. Düşük öğrenci başarısı yararsızdır.

Etkili okulların eğitim felsefesine göre bütün öğrenciler öğrenebilirler. Bu görüşte bireyler arasındaki ayrıcalığı ortadan kaldırmaktadır. Etkili okul felsefesinin temelinde, öğretmen ve öğrenciler dâhil; bütün ilgilileri verimli çalışma için bir çabaya yöneltmek, öğretmeni de öğrenme psikolojisinin bulgularından daha çok yararlanmaya yöneltmek: Yüksek güdüleme, problem çözme davranışında bulundurma, başarılı olduğu durumlarda bireyi ödüllendirme, öğrenme konularını arasında ilişki kurma ve bunları birbirine bağlama, sevginin ve sevecenliğin hâkim olduğu bir eğitim ortamı yaratma ve bütün öğrencilerle bir anne ve baba derecesinde ilgilenme gibi davranışlar vardır.

¹³ Taymaz, H., İlköğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi, Ankara, 2000, s.75.

¹⁴ Binbaşıoğlu, C., Okullarda Öğretim Sorunları, Ankara, 1995, s.100.

1.3. Etkili Okullarda Yönetici

Eğitim bilimciler göre yönetici “ amaçlanan işlerin yerine getirilmesi için grubunu örgütleyen, çalışanları aynı amaca yöneltip koordine eden ve onları denetleyen, yönetim sürecine yön veren yani sorumluluğu üstlenen kişi” olarak tanımlanmaktadır.¹⁵

Okullarda uygulanan eğitim öğretim programının genel amacı bireyleri toplumun ve ülkenin ihtiyaçları yönünde davranışlar kazandırmak ve geleceğe hazırlamaktır. Eğitimin temelinde bulunan okulun bireyleri bu doğrultuda yetiştirilmesi ve belirlediği amaçlara ulaşması okulun etkililiği ile ilgilidir. Okulların bu amaçlar doğrultusunda belirlediği programları ve faaliyetleri zamanında ve yerinde uygulaması bu konulardan birinci derecede sorumlu olan okul müdürünün etkili olmasına bağlıdır.

Etkili okul konusunda yapılan çalışmalarda ortaya çıkan başlıca fikir etkili okulun kendiliğinde rastgele ortaya çıkan bir kurum olmadığıdır. Bu niteliğe sahip olan bir okul, bilinçli ve özverili çalışmaların ürünüdür. Etkili okula ulaşma yolunda yapılan çalışmaların öncüsü okul müdürüdür. Bu niteliklere haiz bir okulun ortaya çıkarılmasında bir lider olan okul müdürüne düşen görevler vardır. Söz konusu bu görevler okulun amaç ve görevlerini açık bir şekilde tanımlamak, okul iklimini sağlıklı bir çalışma ortamı hâline getirmek ve bu ortamın öğrenci başarısını olumlu yönde etkilemesi için gereken fedakârlıkları yapmak, kurum kaynaklarını programlı bir şekilde ve öğretimi olumlu yönde etkileyecek şekilde kullanmaktır.

Okul yöneticisinin etkili okula ulaşmak için klasik yönetici davranışları dışında göstermesi gereken davranışlar da vardır. Yapılan araştırmalar sonucunda okul müdürünün de diğer örgütlerde olduğu gibi bazı liderlik davranışları sergilemesi gerekmektedir. Okul müdürü okulun amaçlarını gerçekleştirecek ve yapısını yaşatacak kişidir. Yetkileri vardır. Ancak bu yetkilerden güç alarak ve okuldaki diğer öğeler tarafından kabul edilip benimsenirse liderlik özelliği kazanır. Okul müdürü ile etkili okul müdürü arasındaki ayrım bu noktada başlar. Okul müdürü kendisine verilen yetkilerden güç alırken etkili okul müdürü astlarının desteği ve güveninden güç alır.

¹⁵ Türkmen, Ş., Okullarda Yönetim Etkinlikleri, Ankara, 2003, s.11.

Etkili okul sürekli kendini yenileyen, yeni hedefler belirleyen ve gelişen okuldur. Sürekli gelişen bilim toplumuna ayak uydurmak için örgütlerin kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Benzer şekilde okul denilen örgütte bu gelişmelerden etkilenmektedir. Yeni oluşturulmaya çalışılan okul modeli de öğrenen okul modelidir. “Öğrenen okul, yöneticisi, öğretmeni ve öğrencisiyle grup halinde sürekli öğrenen ve kendini geliştiren okuldur. Öğrenen organizasyonlardaki yeni liderlik anlayışı daha ince ve önemli konular üzerinde yoğunlaşmaktadır. Öğrenen örgütlerde liderler, tasarımcı, yönetici ve öğretmendir.”¹⁶ Böyle bir ortamda yol gösterme ve yöneltme sorumluluğu okul yöneticisine aittir. “Okulu, öğretmen ve paydaşlarla birlikte okul yöneticisi yönetir ve yönlendirir. Profesyonel bir okul yöneticisi, okulun vizyonunu ve amacını belirler. Bunu etkin şekilde yapmak için okul yöneticisinin belirli bilgi, beceri ve mesleki niteliklere sahip olması gerekmektedir. Sadece Milli Eğitim Bakanlığı değil, aynı zaman da veliler, öğretmenler ve çocuklarda okul yöneticisini bir lider ve bir rehber olarak görmeleri gerekmektedir.”¹⁷

“Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında, üzerinde önemle durulan konulardan biri de, okul yöneticisinin öğretim liderliği rolüdür. Bir okulun başarısını etkileyen bazı örgütsel yapı, norm ve etkinlikler vardır. Araştırmalara göre, bir okuldaki öğrencilerin başarısında hem bireysel yetenekler hem de örgütsel özellikler etkilidir. Okul yöneticisinin öğretimsel liderliği, okulun başarısında, bireysel bir yetenek ve örgütsel bir özellik olarak önem taşımaktadır.”¹⁸

Bu yeni yapılandırmalar ışığında öğretim lideri olarak okul yöneticisinin aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir:¹⁹

1. Gerçekliği ve kendini doğru algılayabilme.
2. Sezgilerini kullanabilme.
3. Değişim ve değişimin getirdiği yeni öğrenmeler için kendini motive edebilme.

¹⁶ Senge, P., Beşinci Disiplin, (Çeviren A. İldeniz), İstanbul, 2000, s.363.

¹⁷ Turan, S., “Eğitim Liderliği”, Okul Yönetimi Geliştirme Programı Ders Notları, Ankara, 2006, s.35.

¹⁸ Özdemir, S., Sezgin F., “Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği”, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.3, Bişkek, 2002, s.271.

¹⁹ Özden, Y., “Eğitim Liderliği”, Okul Yönetimi Geliştirme Programı Ders Notları, Ankara, 2006, s.13.

4. Sürekli değişimle beraber onun getirdiği yeni öğrenmelerin doğurduğu sürekli gerilime dayanabilme.
5. Güç ve kontrolü çalışanları ile paylaşabilme istek ve yeteneğine sahip olabilme.
6. Başkalarının katılımını sağlama istek ve yeteneğine sahip olabilme.
7. Örgüt kültürünü analiz edebilme ve yeni örgüt kültürü geliştirebilme.

“Bir okulun yöneticisi ne kadar başarılıysa, öğretim liderliği rolünü ne kadar başarılı bir şekilde yerine getiriyorsa, okul da o kadar başarılı olacaktır. Bu durumda, okul yöneticisinin en önemli özelliklerinden biri, öğretim liderliği yapması ve okulda öğrenme konusuna gereken desteği vermesidir.”²⁰

Eğitim liderlerinden beklenen okul yaşamının niteliğini artırmaktır. Eğitim liderliğindeki yeni gelişmeler ve araştırmalara göre, yeni okul yöneticilerden bir lider olarak şunları gerçekleştirmesi beklenmektedir:²¹

1. Okulda bir öğrenme ekibi oluşturmak,
2. Okul için bir stratejik plan geliştirmek,
3. Okul politikaları geliştirmek,
4. Bir okul misyonu ya da okul vizyonu oluşturmak - bu vizyon aynı zamanda “ilköğretim yaşında olan her Türk çocuğunu geçmişini bilen, bugünü öğrenen ve geleceği planlayan nitelikli bireyler olarak yetiştirmek” şeklinde ifade edilen MEB’in vizyonunu da içermelidir.

Bir okulun etkililiği ölçülmek istendiğinde bunun en somut ölçütü öğrenci başarısı olacaktır. Öğrenci başarısı ne kadar kişisel yetenek ve becerilere bağlı gibi gözükse de başarıyı arttıracak ve genele yayacak unsurların başında okulun eğitim

²⁰ Özdemir, S., Sezgin F., “Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği”, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.3, Bişkek, 2002, s.275.

²¹ Turan, S., a.g.k., s.34.

programı, fiziksel şartları, ortamı gibi konular yatmaktadır. Bu şartların gerçekleşmesi okulun etkili olması bu da okul yöneticisinin etkili bir öğretim liderliği sergilemesi gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Okul yöneticisi öğretim lideri olarak eğitim öğretim programını organize etmeli ve rehberlik yapmalıdır.

Öğretim liderliği kavramıyla birlikte okul yöneticisinin görev tanımı da değişmiştir. Okul yöneticisini görevi makam odasında resmi işleri takip etmek değildir. Okul yöneticisinin asıl görevi öğretim sürecine rehberlik yapmaktır. Bu görevini de vaktinin büyük bölümünü astlarıyla ve öğrencilerle geçirerek yerine getirmelidir. Öğretim lideri olan okul yöneticisi okul ve okul çevresiyle sürekli iletişim halinde olmalı, örnek teşkil etmeli ve okulun amaçlarını sürekli vurgulamalıdır. Aksi takdirde eğitim öğretim sürecindeki aksaklıkları göremez ve etkililiğini kaybeder.

Okul yöneticisi astlarının gözünde öğretim lideri olmalıdır. Aksi takdirde okul ortamında olumsuz değişimler gözlenebilir. Buda okulun etkililik düzeyini olumsuz yönde etkiler. Öğretim lideri olarak okul müdürünün üstlenmesi gereken bazı liderlik rolleri vardır.

Öğrencilerin yüksek başarısına ve okulun etkililiğine önderlik eden okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri dört ana başlık altında toplanabilir:²²

1. Kaynak Sağlama Rolü: Okul yöneticileri, öğretim lideri olarak öğretmenlere, eğitim-öğretim etkinliklerinin etkili şekilde yürütülmesi amacıyla gerekli kaynakları sağlamalıdır. Öğretimsel kaynaklardan yararlanma, yeni ve farklı öğretimsel kaynak kullanma konusunda okul personeline örnek olmalıdır. Öğretimsel kaynakların etkin kullanımına ilişkin okul personeline yapıcı geribildirim vermelidir.

2. Öğretimsel Olarak Kaynaklık Etme Rolü: Öğretimsel lider, etkili öğretimsel stratejiler geliştirme ve öğretmeni sağlıklı bir şekilde değerlendirme yeteneğine sahip olmalı ve öğretimin geliştirilmesi amacıyla gerekli stratejileri ne ölçüde kullandığını denetlemelidir. Gerektiğinde, kendisine başvuru olan bir bilgi ve deneyim kaynağı olmalıdır. Eğitim programlarını ve öğretim etkinliklerini sürekli değerlendirmelidir.

²² Özdemir, S., Sezgin, F., "Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği", Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.3, Bişkek, 2002, ss.276-280.

3. İletişim Sağlama Rolü: Öğretimsel lider olarak okul yöneticisi, iletişim ve etkileşim sürecinde, çift yönlü iletişim kurmalı ve öğretmenleri gerçekçi yollarla değerlendirmelidir. Açık ve net konuşmalı, yazmalıdır. Okulda, öğrenci, öğretmen ve diğer personel arasında etkili bir iletişim süreci yaşanmasına yardımcı olmalıdır. Çatışma yönetimi stratejilerini bilmeli ve uygulayabilmelidir. Okulun başarısında, sağlıklı ve güçlü bir iletişim sürecinin önemini bilmeli, okulda tüm yönetsel süreçlerin temelinde iletişimin yattığını dikkate almalıdır.

4. Görünür Bir Kişi Olma: Okul yöneticileri, okulda görünür kişi olarak, sınıfları ziyaret edebilirler, boş zamanlarını koridorlarda dolaşarak ve öğrencilerle sohbet ederek geçirebilirler. Zümre toplantılarına katılma ve öğretime ilişkin konuları öğretmenlerle tartışma yoluyla, okulda öğrenci başarısının önemini vurgulayan bir model olabilirler. Okul yöneticisinin okulda görünür bir kişi izlenimi vermesi, okul personeline güven duygusu verir. Okul yöneticisi, işin içinde ve onlarla birlikte.

Öğretim lideri olarak okul müdür bu rolleri üstlendiği zaman okul toplumu gözünde etkinliği artacak ve lider olarak kabul edilecektir.

“Etkili okula ulaşmada en önemli faktör okul yöneticisidir. Etkili okulu oluşturmada, yönetmede ve etkililiğini sürdürmede öğretim lideri olarak okul yöneticisinin bazı yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Genel olarak konuyla ilgili literatür bulguları ve gözlem sonuçları irdelendiğinde, öğretim lideri olarak okul yöneticilerinin şu yeterliliklere sahip oldukları görülmektedir.”²³

- Okulda olumlu bir çalışma ortamı oluştururlar.
- Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunur ve uygun ortamlar hazırlarlar.
- Eğitim-öğretim sürecinin gelişmesine yönelik etkinliklerde bulunurlar.
- Öğrenci velileri veya aileleri ile sürekli işbirliği içinde olurlar.

²³ Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Ankara, 2002, s.224.

- Üst düzeyde mesleki bilgiye sahiptirler.
- Okulun maddi ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çözümler üretirler.
- Sorun çözme konusunda her kesimin desteğine başvururlar.
- Okulda herkes tarafından benimsenen bir vizyonun oluşmasını öncülük ederler.
- Yönetimsel uygulamalarda demokratik davranışlar sergilerler.
- Okulda açık bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlarlar.
- Öğretim etkinliklerinin uygulaması konusunda çaba sarf ederler.
- Öğrenci başarısına önem verir ve başarının ödüllendirilmesini sağlarlar.
- Değişim sürecine dayalı olarak okul gelişim planları hazırlar ve uygularlar.
- Kendisini öğretim lideri olarak görür ve bu yönde faaliyet gösterirler.
- Yönetimde etik ilkelere uygun davranırlar.
- Çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirirler.
- Personelin okula bağlanmasını sağlarlar.
- Yeterli düzeyde bilgisayar kullanım ve iletişim teknolojisi becerisine sahiptirler.
- Yetkiden çok etkileme özelliklerini kullanarak bir lider gibi davranırlar.
- Yeterli düzeyde yabancı dil bilgisine sahiptirler.
- Okulda, bir takım ve topluluk ruhu oluşmasına öncülük eder.

- Öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerini paylaşabilecekleri ortamlar hazırlarlar.

“Eğitim sistemimizin kalbi olan okulların liderlik ihtiyaçları, okulların kendine özgü havasına göre değişmektedir. Her okulun kendine özgün bir ortamı ve örgütsel havası olduğundan, bir okul için geçerli olan bir liderlik tipi, bir diğer okul için geçerli olmayabilir. Ancak, genel kabul görmüş ve her okulda geçerli olduğu söylenebilecek bazı liderlik ilkelerinden de bahsetmek mümkündür. Bunların başında, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışı sergilemeleri gelir. Okul yöneticisinin, okulunun başarısını arayan ve bu yönde çalışan etkili bir öğretim lideri olması gerektiği kabul edilebilir. Okul yöneticisi, etkili yönetim becerilerinin yanında, öğretimsel liderlik rolünü de etkili şekilde gerçekleştirirse, okulun, hedeflerini gerçekleştirme şansı artacaktır.”²⁴

2. ETKİLİ OKUL MÜDÜRÜNÜN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

21. yüzyılın başlarından itibaren bilim alanındaki hızlı değişimlerin etkisiyle ülkelerin ekonomik, sosyal, politik ve stratejik önemleri ve bu konulara bakış açıları da değişmektedir. Bu değişim sonucunda başı çeken ülkeler bilim üreten ülkeler olmuştur. Ülkelerin güçlü olması bilim ve teknoloji üretmeleriyle doğru orantılıdır. Bilim ve teknoloji üretmenin yolu ise eğitime yapılan yatırımlardan geçmektedir.

Okul denilen yapı eğitim sisteminin temelini oluşturmaktadır. Ülkenin menfaatleri ve gelişimi doğrultusunda hazırlanan programların uygulandığı, bireylerin kişisel ve toplumsal gelişimlerini tamamladığı kurumlardır okullar. Ülkelerin kalkınması okullarda yapılan eğitimin etkililiği ile orantılıdır. Etkili okulunda en büyük boyutu okul yöneticisidir. Okulun etkililiği yöneticinin etkililiği ile eşdeğerdir.

Etkili yöneticinin en önemli liderlik alanı öğretim liderliğidir. Eğitim programlarının takip edilmesi, rehber ve yol gösterici olması, iletişim becerileri, model teşkil etmesi yöneticinin öğretim liderliğinin göstergesidir. Ancak etkili okul sadece bir kişiyle işleyemez, bir kurumdur ve kurumsal yapıda olması gerekir. Yönetici ve astlarının uyum içinde çalışması gerekir.

²⁴ Özdemir, S., Sezgin F., “Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği”, Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.3, Bişkek, 2002, s.281.

Yönetici astlarını ortak amaçlara yöneltmesi, astlarının kişisel becerilerini ortaya çıkarması, takım çalışması sağlaması, astlarını motive etmesi gerekmektedir. Etkili okul yöneticisi bu şartları sağlamak ve astlarına nüfuz etmek için çeşitli liderlik davranış türlerinden faydalanır.

2.1. Otoriter Liderlik

Bu liderlik modeli otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, böyle bir toplumda liderlerden tam yetki kullanmaları beklenecek ve ancak otoriter davranan liderin bilgili olduğuna inanılacaktır.

Otoriter liderlik davranışında liderin astları ile iletişimi son derece yetersizdir. Yönetici çalışanları baskıyla, tehdit ederek, cezalandırarak nadiren de ödüllendirerek motive eder. Motivasyon aracı olarak takdir ve ödüllendirme çok sınırlı olarak kullanılır. Otoriter liderlikte güç ve karar verme yetkisi merkezleştirilmiştir. Astlar yönetim mekanizmasının dışında tutulur. Kararlar yönetici tarafından alınır. Astlar sadece kararları ve emirleri kayıtsız şartsız uygular. Kesin emri olmaksızın kimse bir şey yapamaz. Örgütün amaç ve hedeflerini yönetici belirler ve astlarını peşinden gelmeye zorlar.

Otoriter liderlik modelinin en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. Bu durum astlarda psikolojik açıdan tatminsizlikler oluşturur. Zamanla içersinde yöneticiye karşı nefret, moral düşüklüğü, grup içi çatışma ve anlaşmazlık gündeme gelir. Yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azalır. Liderin doğal otoritesi gittikçe kaybolabilir ve etkililiğini kaybeder. Ayrıca karar mekanizması tek kişinin elinde olduğundan hedef yanlış belirlenirse örgüt içersinde sorunlarla karşılaşılır.

“Bu tür liderlik stili, çabuk karar verme gereken durumlarda ya da eğitimsiz ve motivasyonsuz personeli kısa sürede özellikle baskı ve korku yoluyla harekete geçirmede bir an için faydalı olabilmektedir. Ayrıca bu tür liderlikte karar süreci

hızlanmakta ve zaman kayıpları asgariye inmektedir.”²⁵ Olaylar kontrolden çıktığı ve bir yön belirlenmesi gerektiği durularda da etkili olur.

2.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik

“Bu tür liderlik şekli demokratik ve insanın merkez alındığı örgütlerde görülmektedir. Demokratik örgütlerde, kararların oluşturulması ve uygulanması sürecine, ilgili tüm çalışanlar katılmaktadır. Böyle örgütlerde lider ve astlar arasında tam bir uyum ve mükemmel bir iletişim vardır. Personelin fikir, duygu, inanç ve arzularına değer verilmekte buna bağlı olarak onların iş görme arzu ve istekleri artmaktadır.”²⁶ Bu tarzda, çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları destekleyeceklerine ve dolayısıyla örgütün verimliliğini artıracaklarına inanılır. Bu anlayışı benimseyen liderler kişilerin iç unsurlar ile motive olduklarına inandıklarından daha az kontrol etme taktikleri kullanırlar ve başarılı işleri takdir etme davranışı gösterirler. Örgütsel esneklik ve sorumluluğun geliştirilmesi gerektiğinde olumlu sonuçlar verir.

Demokratik liderlik stilinin sakıncası ise, karar sürecinin astlarla birlikte işlemeden zaman kaybının yüksek olmasıdır. Hızlı kararların alınması gerektiği örgütlerde bu liderlik stili başarıya ulaşmamaktadır. Kararsızlığa ve kafa karışıklığına yol açabilir. Ayrıca, çalışanların liderden çok daha az etkin olduğu durumlarda bu yola başvurmak anlamsızdır.

2.3. Serbestliğe Dayalı Liderlik

Karar vermekten kaçınan ve sorumluluk gücünü elinde tutmayan lider tipi, serbestliğe dayalı veya bırakınız yapsıncı liderlik tipidir. “Bu tür liderler yönetim erkine çok az ihtiyaç duyan, çalışanları kendi haline bırakan ve herkesin kendisine verilen görevler dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış

²⁵ Dirican, M., “Öğretmen ve Öğrencilerin Liderlik Algılaması Üzerine Bir Alan Çalışması: Ankara İli Lise ve Dengi Okullar Uygulaması”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s.13.

²⁶ <http://websitem.gazi.edu.tr/buluc/DosyaIndir?DosyaNo=11f27bc4883587591de4b8a7e008e4a4> (23.06.2009)

gösterirler. Diğer bir deyişle tam serbesti tanıyan liderler yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma hakkını tamamiyle astlara bırakmaktadır.”²⁷

“Serbestliğe dayalı liderlik tarzında, çalışanlara bir hedef gösterilir ve kendi yetenekleriyle bunun gerçekleştirilmesi hususunda tamamen serbest bırakılırlar. Bu yaklaşımın çalışanların bağımsızlığını artırma, kendilerini tamamen serbest hissetmeleri gibi yararları vardır. Gerekli gördüğünde, isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte ve böylece en uygun kararları almaktadır. Liderin ise esas görevi kaynak ve malzeme sağlamaktır. Lider, ancak herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüş belirtir, fakat bu görüş grup üyelerinin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır. Mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip elemanların yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir.”²⁸ Ancak kültür düzeyi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun astların yönlendirilmesinde bu liderlik başarısız kalır. Serbestliğe dayalı liderliğin en büyük sakıncası da, güçlü bir lider olmadığı zaman, gurubun yönsüz ve kontrolsüz kalabilmesidir. Böyle bir durum, çalışanların bunalıma düşmesine ve bunun sonucu örgütsel kaosun ortaya çıkmasına yol açabilir.

2.4. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik; “Çalışanlara vizyon kazandıran; bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ilave misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır.”²⁹

“Dönüşümcü liderlik, değişimi etkin olarak yürürlüğe koymak, bu değişime kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratmak ve değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamak için gereksinim duyulan yeteneklerin bir bütünüdür.”³⁰

²⁷ <http://websitem.gazi.edu.tr/buluc/DosyaIndir?DosyaNo=11f27bc4883587591de4b8a7e008e4a4>
(23.06.2009)

²⁸ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1991, s.376.

²⁹ Eren, a.g.k., s.483.

³⁰ Keçecioğlu, T., Liderlik ve Liderler, İstanbul, 1998, s.28.

Yapılan bu tanımlar incelendiğinde dönüşümcü lider astlarını ortak bir amaca inandıran ve bu amaç etrafında toplayan, astlarındaki potansiyeli harekete geçirerek ve motive ederek beklentilerin üzerine çıkan, değişimlere açık olan liderdir.

“Dönüşümcü liderlikle ilgili betimsel çalışmaları değerlendiren Yukl (1989) bu çalışmaların dönüşümcü liderliğin doğasını kesin olarak tanımlamayı güçleştiren belirsizlikler içerdiğini vurgulamıştır. Bu belirsizliklere rağmen söz konusu çalışmaların liderlik sürecinde gösterilen tipik liderlik davranışlarını betimlemede bazı benzer yargılar ortaya koydukları sonucuna ulaşmıştır. Benzer yargılardan hareket eden dönüşümcü liderlik süreci için öngördüğü bazı temel ilkeleri davranışsal olarak şöyle tanımlamıştır:”³¹

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme,
- Vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme,
- Vizyonu iletme ve yayma,
- Vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme,
- Vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama,
- İlk küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanma,
- Başarıları kutlama,
- Anahtar değerleri vurgulamak için sembolik, dramatik eylemleri kullanma,
- Rol modeli oluşturarak örnek olma,
- Kültürel formları değiştirme; eskileri ayıklama,
- Değişimi kolaylaştırmak için törenleri, seremonileri kullanma.

³¹ http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2007_cilt5/sayi_1/73-114.pdf (22.06.2009)

Dönüşümcü lider değişme açıktır ve değişim sürecini takip ederek başarıyla sonuçlanmasını sağlar. Dönüşümcü lider astlarına ve çevreye uyum sağlamak yerine bu odulları değişimin bir parçası haline getirir. Dönüşümcü liderlikte yönetici astlarının yetenek ve becerilerini ön plana çıkararak astlarının isteklilik düzeyini ve kendilerine güven olgusunu artırır. Bu liderlik tarzında bireylerin kazançlarından ziyade kurumun kazançları ön plana çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlikte liderin karizması da önemlidir. Ancak tek başına yeterli değildir. Liderin bir vizyonu olmalıdır ve bu vizyona ulaşmada her türlü yeterliliği göstermelidir. Dönüşümcü lider astlarıyla sürekli iletişim halinde olmalı ve astların ihtiyaçlarına cevap vermelidir.

Dönüşümcü liderlik davranışının uygulandığı dört farklı yönetim tarzı vardır:³²

Karizma ve idealleştirilmiş etki: Liderlere hayranlık, saygı ve güven duyulur. Astlar kendilerini liderlerle özdeşleştirir. Lider kendine güvenir, kararlıdır, tutumludur ve risk almaya isteklidir. Karizma liderin idealleştirilmiş etki davranışına bağlı ikinci etkidir.

Esinlenmiş motivasyon: Lider anlamlardan esinlenir ve astları için basit dil, sembol ve resimler kullanır. Astlar için iyimser bir hava yaratır ve heyecan uyandırır.

Entelektüel uyarım: Lider sayıtları ve problemleri sorgular ve yaratıcı düşüncüyü cesaretlendirir. Eski problemlere yeni gözlükle bakarlar.

Bireysel ilgi: Lider her astın bireysel ihtiyaçlara duyarlıdır. Astlar için öğrenme ve gelişim fırsatı sağlar. Çift yönlü ve birebir iletişim cesaretlendirir.

Yapılan araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderlik tarzı ile yüksek verimlilik, düşük iş bırakma ve yüksek çalışma tatmini arasında güçlü bağlantılar bulunmuştur.

2.5. Etkileşimci Liderlik

“Etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci lider, hedeflere uymasına göre izleyiciyi ödüllendirir

³² <http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.pdf>

ya da cezalandırır; çalışanların süre gelen faaliyetleri daha etkin yapması suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçer. Etkileşimci liderlikte olası destek içeren, izleyenler liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştireçleri ile motive edilir veya negatif geribildirim disiplinsel davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzeltilir.”³³

“Bazı yazarlar tarafından, geleneksel lider olarak da tanımlanan etkileşimci liderler, organizasyonlarında yönetim fonksiyonlarını mükemmel bir şekilde uygulamaktadırlar. Bu tip liderler, astlarının rolünü ve görevlerini ayrıntılı bir şekilde tanımlayarak, organizasyonlarda teşkilatlandırmayı sağlarlar. Organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yönelik olarak da astlarına rehberlik edip, amaca ulaşıldığında astlarına pozitif geri besleme ve ödüller sağlarlar. Yapılan faaliyetler sonucunda hedeflenen amaca ulaşılmadığı durumlarda ise; astlarına yaptırımlar uygulamaktadırlar.”³⁴

Etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödüller aracılığı ile astların lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür. Dolayısıyla etkileşimci liderlik, bir bireyle diğer bir bireyin herhangi üst bir amaç olmaksızın, değeri belirlenmiş şeyleri değiş tokuş ettikleri bir etkileşim sürecini içermektedir. Bu ifadeden anlaşılacağı üzere etkileşimci liderlik, lider ve astları arasında bir tür takas ya da değişimdir. Etkileşimci lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. Etkileşimci lider, astlarının amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur; astları da ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler.

Etkileşimci liderlerin astlarından beklentileri ise genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise etkileşimci liderlerin mevcut sistemlere bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile örgüt kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır.

³³ Demirbilek, T., “Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.11, İzmir, 2003, s.13-26.

³⁴ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2003, s.150.

Etkileşimci liderler üç tip farklı yönetim tarzı sergilerler: Koşullu Ödüllendirme, Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim ve Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim.³⁵

- Koşullu ödüllendirmede (contingent reward), liderler yetkilerini üstün performans gösteren çalışanları ödüllendirmek için kullanırlar. Burada ödüller parasal ya da statü verme biçimindedir. Çalışanlar kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibidirler.
- Aktif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-active), liderler çalışanların geçmişten gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak üzere iş yaptırmak yolunu seçmişlerdir. İşin başında belli bir standart belirlenir ve bir problem oluşana kadar herhangi bir müdahalede bulunmazlar. Burada hatalara odaklanılması ve yaptırım uygulanması çalışanlar üzerinde gerilim yaratabilir.
- Pasif olarak istisnalarla yönetimde (management by exception-passive) ise, liderler hiçbir şekilde çalışanlar ile ilgilenmezler, ancak hedeflenen standartlara ulaşamadığında müdahale ederler. Bu ancak kendi kendisini yönetme konusunda gelişmiş çalışanlar üzerinde etkin bir yönetim tarzıdır.

Etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere aktarma konusunda oldukça başarılıdırlar. Etkileşimci liderlik, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir tutum olarak algılanmamalı, ancak bu şekilde yönetilen şirketlerin başarı grafiğinin normal bir artış göstereceği göz önünde bulundurulmalıdır.³⁶

Etkileşimci liderlikte yönetici ile astları arasında karşılıklı bağımlılık vardır. Astlar ihtiyaçları karşılandığı sürece yöneticinin isteklerini yerine getirir. Ancak buda yöneticide zaman kaybına yol açabilir.

³⁵ http://www.pau.edu.tr/pau20/asp_download.aspx?id=66 (22.06.2009)

³⁶ Bayar, H., Lider ve Komutanların Başarı ve Etkinlik Kriterleri, İstanbul, 2001, s.649.

III. BÖLÜM

ÖĞRETMENLERİN ETKİLİ OKUL MÜDÜRÜ ALGILARI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Okullar, devletin tespit ettiği ve çağın gereklerinin yerine getirilmesini sağlayacak eğitim programlarını icra etmek ve ülkenin yarınlarını oluşturacak nesilleri yetiştirmek amacıyla oluşturulmuş kurumlardır. Sahip oldukları ortak hedefleri vardır ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi ülke menfaatlerindedir.

Okulların amaçlarını gerçekleştirebilmesi, personel yönetimine ve personelin davranışlarına gereken önemin verilmesine, çağın bilimsel kriterlerinin yakalanabilmesine bağlıdır. Bunlardan daha önemli olmak üzere temel başarı faktörü okulları başarıya yönlendirecek, doğru yol haritaları tespit edecek, personel ve öğrencileri motive edebilecek, bilimsel değerler ile toplumsal değer yargılarının sentezini sağlayacak liderler olacaktır.

Bu çalışmanın konusu, İstanbul İli Eyüp İlçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin etkili okul müdürü algılamalarını ve bu kapsamda okul yöneticilerinin liderlik profillerinin çıkarılmasıdır. Bununla beraber yöneticilerin, öğretmenlerin fikirlerini öğrenmelerini sağlamak, neler yapabilecekleri konusunda öneriler sunmaktır.

1. PROBLEM DURUMU

“Toplumlarda ekonomik büyümeyi, sosyal değişmeyi ve siyasal gelişmeyi kapsayan kalkınma sürecinin temeli, eğitimidir.”¹

¹ Başgöz, İ., Türkiye'nin Eğitim Çıkması ve Atatürk, Ankara, 1995, s.23.

“Sağlıklı bir ekonomik büyümenin, toplumsal ve siyasal gelişmenin, eğitim sisteminin çıktılarının iyi yetişmiş olması derecesiyle yakından ilişkisi olduğu bilinmektedir. Eğitim sisteminin bekleneni verebilmesi için sisteme giren madde ve insan kaynaklarını en uygun biçimde kullanması gerekir.”²

Bütün gelişmiş ülkeler, refah düzeylerini yükseltme ve koruyabilmenin herkesin potansiyelini ortalama bir düzeyde geliştirme ve kullanma olanağı bulmasına bağlı olduğu gerçeğinden hareketle, her öğrenciye yetenekleri doğrultusunda eğitim vermenin yollarını aramaktadırlar. Bu konuda okul yöneticilerinin yapabileceği katkıların azımsanmayacak seviyede olması, buna hizmet edecek bir eğitim ortamı oluşturma ile gerçekleşecektir.

“20. yy insanı, önceki çağlardan hızlı değişen bir dünyada yaşamaktadır. Bilimler, yeni araştırmalarla hızla değişmekte ve gelişmektedir. Dünyadaki bu bilimsel değişime ve gelişime ayak uydurabilen insanlar ve toplumlar hayatta kalabilmektedir. Bu nedenle insanlar, toplumların geleceğini oluşturacak olan kişileri yetiştirmek için eğitim sistemlerini ve okullarını kurmuşlardır. Okul yöneticileri de, örgütlerde olduğu gibi, örgütlerini dünün şartlarına göre değil, geleceğin şartlarına göre yönetmek zorundadırlar.”³

20. yy büyük bir hızla küreselleşen ve bunun sonucunda da karmaşıklığı artan dünyamızda hayatta kalmanın şartı gelişmişliği yakalayarak sürekli kılmaktadır. Gelişmişliği ve ilerlemeyi yakalayarak sürekliliği sağlamak bilgileri öğrenmek veya sadece öğretmek değil, eldeki mevcut bilgilerden orijinal sentez yapmakla mümkündür. Çünkü 21.yy da üretilmeyi üreten ve bilinmeyi arayan insanlar çağa hâkim olacaktır. İnsanlarımızı bu niteliklerle donatabilmek ancak çağdaş ve demokratik bir eğitim sistemi ve amaçlarını etkili olarak gerçekleştiren bir okul örgütü ile mümkün olabilir.

Hayatımızda değişmeyen bir şey varsa, o da değişme olduğu gerçeğidir. Her gelişme de bir değişme sürecinden geçmelidir. Değerlerin, değişmelerin ve gelişmelerin başlatıcısı ve öncüsü olabilmesinde, o toplumun eğitim sistemiyle yetiştirilmek istenen insan tipi arasında doğru bir orantı vardır. Eğitim sistemleri, bilgiyi ürettiği,

² Gürsel, M., Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri, Konya, 2003, s.31.

³ Drucker, P.F., Gelecek İçin Yönetim (Çev. F. Üçcan), Ankara, 1995, s.21.

genelleştirici, koruduğu ve sürekli gelişmelere açık tuttuğu müddetçe yeni kalacak ve değişime ayak uyduracaktır.

Eğitim, çağdaş insan görüşüne dayalı, içeriği ve yöntemleri bakımından bilimsel ve toplumsal değerlere dayalı bir süreçtir. Eğitim-öğretim olgusunun içeriği önceleri psikomotor alandaki davranışlar ağırlıklı iken, giderek bilişsel ve duyuşsal davranışlara ağırlık veren bir gelişme izlemiştir. Bu gelişmenin üç temel değişkeni insan, bilim ve değerlerdir.

“Eğitim insanın düşünce ufkunun gelişmesine, kafasındaki kalıpların kırılmasına dünyaya daha esnek ve geniş açıdan bakmasına imkân verir. Eğitim olmaksızın insan bildikleriyle sınırlı kalır, dünyanın zenginliği ve çeşitliliğini mutlaka kendi kafasındaki kalıplara oturtmak için çaba harcar. Buna yüzeysellik denir. Yüzeyselliği açmak ancak etkili bir eğitimle, okumakla ve okuduğunu özümlemekle mümkün olur. Bilgi farklılık yaratan farktır.”⁴

“Eğitim insanın bilerek düşünce üretmesine imkân verir. Türk toplumunda görülen yaygın davranışlardan biri, bilgi olmaksızın düşünce üretmedir. Oysa düşünce varılan bir düşünce temeli üzerinde anlam kazanır. Ancak bilgiye yaratıcılığa yöneltmek mümkündür. Bilgi de okuyarak ve eğitimle kazanılır.”⁵

Toplumun bireylerini eğitime görev ve sorumluluğunu biçimsel olarak verdiği okul örgütlerine sistem teorisi açısından baktığımızda temelde dört ögenin olduğunu görürüz. Bunlar girdiler, süreç, çıktılar ve değerlendirmelerdir. Bu öğeleri amaçlar doğrultusunda işe koşan ise okul yöneticileridir. Bu nedenle okul yöneticilerinin etkililik düzeylerinin eğitim sistemini doğrudan etkilediği söylenebilir.

Okul örgütleri işleyiş biçimleriyle günlük yaşamdaki diğer örgütlerle benzerlikleri olmasına karşın, en önemli girdisinin ve çıktısının insan olması nedeniyle diğer örgütlerden ayrılır. Başka bir deyişle okullar, insanlar üzerinde çalışan, hammaddeleri insan olan fabrikalardır. “Birbirleriyle çatışan, karmaşık değerlere sahip birçok insan, okul içinde sosyal, politik ve ekonomik vb. amaçlara yöneltilmeye çalışılır. Okulların bu özelliği yönetimlerinin karmaşıklıklarını artırır ve okulları diğer

⁴ Baltaş, A., Öğrenme ve Sınavlarda Üstün Başarı, İstanbul, 1989, s.46.

⁵ Baltaş, a.g.k., s.48.

örgütlerden farklılaştırır. Bu karmaşık şartlar içinde okulların başarılı olmaları ancak etkili olarak yönetilmeleri ile mümkündür.”⁶

Etkili okul, sistem teorisi açısından analiz edildiğinde, etkililiğin en önemli değişkenliklerinden birinin okul yöneticisi olduğu yapılan araştırmalarda saptanmıştır. “Etkili okul ancak, okul yöneticisinin etkililik ilkelerini benimsemesi ve uygulaması ile mümkün olabilir. Yönetici konumu ya da bilgileri nedeniyle, görevi gereği bütüne ilişkin performans ve sonuçlar üzerine önemli etkisi olan kararları vermesi beklenen kişidir.”⁷ Bu nedenle eğer etkili okula ulaşmak isteniyorsa, buna yöneticinin etkili olmasından başlanmalıdır.

Okulların etkili olarak yönetilmesi, sahip oldukları insan ve madde kaynaklarının kullanarak amaçlarının gerçekleştirilmesi, bu kaynakları amaçlar doğrultusunda işe koşan okul yöneticilerinin etkili olmaları ile sağlanabilir. Etkili okulların mı etkili yöneticiler yetiştirdiği, yoksa etkili yöneticilerin mi etkili okullar geliştirdiği tartışılmıştır; fakat okul etkililiğine ilişkin olarak son yıllarda yapılan araştırmalar, yöneticilerin okul etkililiğinde kritik bir rol oynadığını ileri sürmektedir. Okullar öğrencilerin öğretmenlerinde bir fark yaratırken, yöneticiler de okullar arasındaki bir fark yaratmaktadır.

“Eğitimin, insanın doğumundan başlayıp ölümüne kadar devam eden çok önemli bir süreç olduğu bütün dünyada kabul edilen bir gerçektir. Gelişmiş ve gelişmekte olan bütün ülkeler bu sürecin formal olarak ilk basamağını oluşturan ilköğretimin bir taraftan süresini uzatırken, diğer taraftan da en yüksek getiriyi elde etmek için etkililiğini artırmaya çalışmaktadırlar. Yirmi birinci yüzyılda ileri ülkelerin içine girmeyi hedefleyen ülkemiz de, ilköğretimin süresini uzatırken bu okulların amaçlarını en etkili şekilde gerçekleştirmeleri gerekli önlemleri almalıdır. Bunun aksi bir durumda, ilköğretim süresinin uzatılması zaman ve kaynak israfından başka bir şeye yaramayacaktır. Bu nedenle okulların etkililiği üzerinde önemli bir etkiye sahip olan yöneticilerin etkililik düzeylerinin bilimsel araştırmalara sınılanması, eğitim-öğretim sürecinin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.”⁸

⁶ Yenipınar, Ş, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyleri” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.3.

⁷ Drucker, a.g.k., s.23.

⁸ Yenipınar, Ş, a.g.k., s.5.

“Yönetim bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek, işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleşerek eyleme geçirme sürecidir.”⁹ Yönetim örgütü işletir, yaşatır ve geliştirir.

Eğitimin yönetimi ise eğitim kurumlarını saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır. Eğitimin yönetimi ve onun sınırlı bir alanda uygulanması olan okul yönetiminin temel amacı ilgili olduğu eğitim örgütünü eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda yaşatmak etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır.

“Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır. İnsan davranışlarında istenilen değişikliği sağlamak için; madde ve insan gücü kaynaklarını kullanma sürecidir. Eğitim yönetimi üç önemli insan gücü kaynağı vardır. (1) Yönetici, (2) öğretmen ve (3) öğrencilerdir. Öğrenci henüz istenen nitelikleri kazanmamış, fakat eğitim süreci içerisinde eğitimin genel ve özel amaçları doğrultusunda işlenen kaynaktır. Öğretmen ise işlenmemiş öğrenci kaynağını eğitimin genel ve özel amaçları doğrultusunda işleyen kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise işleyen ve işlenen insan kaynaklarını yöneten kaynaktır. Eğitim yöneticisi hem işlenen insan gücü kaynağı olan öğrencinin iyi şekilde yetiştirilmesi, hem de işleyen insan gücü kaynağı olan öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması ve hizmet içinde yetiştirilmesi için uygun bir örgütsel iklim sağlanması beklenen kişidir. Eğitim yöneticisine düşen en önemli görev, gelişmeye açık bir varlık olan insanı kendi yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda ve ortalama bir düzeyde geliştirebileceği uygun bir örgütsel ortam hazırlayarak, yetişmesine katkıda bulunmaktır.”¹⁰

Eğitim yönetimini diğer yönetimlerden ayıran bekliden de en önemli özellik eğitimin özelliğinden kaynaklanmaktadır. Eğitim ile birlikte eğitim yönetiminin de en önemli konusu insandır. Eğitim yönetimi, insan ve bunların bileşkesinin oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip, zenginleştirmeyi amaç edinir.

⁹ Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1996, s.12.

¹⁰ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2003, s.52.

“Konunun uzmanları, iyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri şu şekilde sıralamaktadırlar: Konunun verdiği güç yerine, geniş bilgi ve yeterli coşkuya sahip olma, yetkilerini bilgece kullanmasını bilme, herkese karşı anlayışlı ve eşit davranma, kurumunu ve amaçlarını iyi tanıma, çevresindekilerle iyi ilişkiler kurma, sorunların kendisine gelmesini bekleme yerine sorunları kendisi bizzat arama, bir öneriyi savunabilme ya da bir öneriye yapılacak karşı koymaları dikkatle yanıtlayabilme, eğitime inanma ve öğrencinin yararlarını her şeyin önünde tutma, her fırsatta iş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışma, onları övmekten çekinmeme, yetki ve görevlerini gerektiğinde başkalarına bırakmayı bilme.”¹¹

“Okul, eğitimi üreten ve değişik adlarla anılan tüm sistemleri kapsayan genel bir kavramdır. Okul, eğitim sisteminin, eğitimi üreten temel sistemidir.”¹² Okulun ayrıcalıklı etkili ve özel konumu aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır. Etkili okulun kritik dönemdeki etkenlerinden biri de okul yöneticisidir. “Yönetici bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Yönetici konumu ya da bilgileri nedeniyle görevi gereği bütüne ilişkin performans ve sonuçlar üzerine önemli etkisi olan kararları vermesi beklenen kişidir.”¹³ Yönetici okulun yasal lideri okulda otorite ve gücün en önemli simgesidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir. Örgütsel etkinliği sağlamak için insan ve diğer kaynakları amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek yöneticinin görevidir.

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alan olan okula uygulamasıdır. Bu alanda sınırlı eğitim sisteminin amaçlarını ve yapısını belirler. “Geniş anlamda bilgi ve anlayışın verilmesi olan eğitim yönetimi, yöneticiler için somut durumları üreten, onların tutum ve davranışlarını geliştiren, çok değişik becerilerin uyum içinde uygulanabilmelerini temin edecektir”.¹⁴

¹¹ Duman, Ö, “Polis Meslek Yüksek Okulu Yöneticilerinin Güdüleme Rollerini” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s.11.

¹² Başaran, a.g.k., s.15.

¹³ Drucker, a.g.k., s.27.

¹⁴ Sarı, H., “1990 ların Eğitim Yöneticilerini Geliştirmek İçin Çağdaş Durumlar ve Pratik Stratejiler”, Eğitim Yönetimi Dergisi, S.4, Ankara, 1995, s.34.

“Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır”.¹⁵ Okul Müdürlüğünün bu önemli görevini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi, onun başarılı yönetsel davranışta bulunmasına bağlıdır.

“Yöneticinin görevi örgütü amaçları yönünde yaşatmaktır. Bu amaçla yönetici kararlar verir bu kararların uygulanmasını planlar, planların yürütülmesi için gerekli örgütsel düzenlemeleri yapar, çalışmaların yürütülmesi için yetki ve etkisini kullanır, çalışanlar arasında iletişim kurar, çalışanları eşgüdümle ve yapılanları değerlendirir.”¹⁶ Eğitim yöneticisi ise öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, yerel yöneticiler ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan farklı beklentileri olan öğelerle ilişki kurmak onların beklentilerini bağdaştırarak yönetimi sürdürmek durumundadır. Bunun için de yönetici belirli davranış göstermek zorundadır.

“Eğitim örgütlerini, eğitim yöneticileri işletir. Eğitim yöneticisi, eğitim örgütünün etkili bir şekilde işletebilmek, geliştirebilmek ve yenileştirebilmek için, gerekli olan yeterliklere sahip olmalıdır.”¹⁷ “Yönetimin esası ortak bir amacın gerçekleştirebilmesi için elindeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılmasıdır. İnsan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirebilmesi eylemidir”.¹⁸

“Yönetici davranışı; birey ve grupları eyleme geçirip, önceden saptanmış hedeflere yöneltebilme davranışıdır. Bu davranış, aslında bir liderlik sorunudur. Yönetici-lider davranışının iki boyutu; yapıyı kurmak ve anlayış göstermektir. Yapıyı kurmak; kendisi ile grup üyeleri arasındaki ilişkileri belirtmek örgütün kalıplarını, kanallarını ve prosedürlerini koymaktır. Anlayış boyutu ise; arkadaşlık, güvenme, saygı ve içtenliği (samimiyet) kapsar. Bunlar, liderin nitelikleri değil, belli bir durumda çalışırken davranışları kapsar. Sosyal bilimlerin yönetime girmesi ile yönetici

¹⁵ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1998, s.42.

¹⁶ Başar, K., “İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Dereceleri Hakkında Öğretmen Görüşleri” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, 2006), s.7.

¹⁷ Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri (Yönetimsel Davranış), Ankara, 1992, s.43.

¹⁸ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1994, s.23.

davranışının grup davranışı olduğu anlaşılmış ve emretme yerine etkileme, uzlaştırma gibi taktiklere bırakmıştır.”¹⁹

“Okul çevresindeki sistemlerde meydana gelen değişimleri izleyip, kendini bu değişimlere göre yeniden yorumlayıp, yapılandırıp işletebiliyorsa bu okulu daha çok okul açık sistem haline getirir. Bu da okulda ciddi bir iletişim ağının olmasını bağlıdır.”²⁰

Bir okul örgütünde görevli işgörenlerin yapılan çalışmalardan haberdar olmaları ve işbirliği yapmaları gerekir. İşbirliği katılanların aynı amacı paylaşması, koordinasyon ise birbirlerinin eylemlerinden haberdar olmalıdır. Bunu sağlamakta okul yönetiminin görevlidir.

Okul yöneticisinin asıl işi öğretim sürecine liderlik etmektir. “Zamanını sınıflarda, koridorda, bahçede ve öğrencilerin arasında geçirmesi, öğretmen ve öğrencilere o okulda neyin önemli olduğunun mesajını verecektir.”²¹

“Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum okul yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir.”²²

Okul Müdürlüğünün bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine ve davranışlarını her zaman ilişki olduğu öğretmen, personel ve öğrencilerin rol ve beklentilerini de göz önünde bulundurarak, yapılan görev tanımlarına göre ayarlamasına bağlıdır.

“Halkın eğitiminden beklentisi daha çok okullar üzerinde yoğunlaşmıştır. Dünyada yaşayan hızlı değişim dalgaları, tüm kurumların kıyılarını olduğu gibi eğitim hizmetinin üretildiği yer olan okulların kıyılarını da yıllardır dövmekte aşındırmaktadır.”²³

¹⁹ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 1998, s.31.

²⁰ Açıkalın, A., Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1995, s.56.

²¹ Özden, Y., Eğitimde Yeni Değerler, Ankara, 1999, s.54.

²² Balcı, A., Etkili Okul, Ankara, 1993, s.43.

²³ Açıkalın, A., Okul Yöneticiliği, Ankara, 1995, s.32.

“Eğitim örgütleri de diğer toplumsal örgütler gibi toplumun gereksinimlerine cevap verebildiği sürece yaşamakta, gereksinimlere cevap veremediği zaman ya değişikliğe uğramakta ya da yerini yenisine terk etmektedirler.”²⁴

Eğitim sisteminin çağımızı niteleyen hızlı değişime ve gelişmelere uyum sağlaması, amaçlara ulaşılması eğitim yöneticilerinin gerekli bilgi, beceri ve yeterlik içinde bulunmalarını zorunlu kılmaktadır. “Günümüzde eğitim toplumsal gelişmenin ve kalkınmanın en güçlü aracı olarak kabul edilmektedir. Toplumun ekonomik ve sosyal yönden kalkınabilmesi de o toplumun sahip olduğu her düzeydeki yöneticiye bağlıdır.”²⁵

Teknolojideki son gelişmeler bütün sistemleri olduğu gibi eğitim sistemlerini de giderek daha fazla zorlamaktadır. Özellikle eğitimin temel üretim birimi olan okullar başta olmak üzere eğitim ve öğretimin gerçekleştirildiği değişik ortamlarda teknolojiden yararlanma önemli bir olgu haline gelmektedir.

Bilişim teknolojisinin bilgi ağları aracılığı ile okulları da içine aldığı bir toplumda iş ilişkilerinde, zamanın kullanımında, kullanılan emek ve enerjide, çalışanların rollerinde ve işlevlerinde büyük ölçüde değişiklikler olmaktadır. Bu tür bir değişme örgüt yapılarını, yönetim anlayışlarını, öğrenme yöntemlerini, programların içeriğini değiştirmiş ve değiştirmeye devam edecektir. Dolayısıyla bu yeni bir süreçtir ve bu sürecin iyi anlaşılması yorumlanması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir.

İyi yönetim iyi yetişmiş yöneticiler ister, oysa yöneticilerimiz bu yeni oluşum ile birlikte ortaya çıkabilecek sorulara ve sorunlara cevap verebilecek nitelikte yetişmektedir. Yaşanan hızlı değişim ortamında yöneticilerin artık değişmeyi örgütsel bir olgu olarak kabul etmeleri yetmemektedir. ”Yarın artık bugündür mantığı ile hareket etmeyen, gelecek zamanda düşünmeyi öğrenememiş yöneticiler değişmenin önündeki en büyük engel olacaklardır”.

Yönetim hem değişimi engelleyen etmenleri ortadan kaldırmak hem de yeni uygulamalarından kaynaklanan örgütsel çatışmaları bilmek ve bu çatışmaları çözmek

²⁴ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1998, s.69.

²⁵ Peker, Ö., Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara, 1995, s.29.

zorundadır. Çünkü örgüt içi çatışmalar örgütsel değişim ve etkililiğini etkileyen ana öğelerdendir.

“Okul müdürünün bir amacı da kuşkusuz, okul içinde kaçınılmaz olan çatışmayı okulun amaçları doğrultusunda yönetmektir. Bazı durumlarda okul amaçlarının gerçekleşmesi için çatışma gerekli olabilir. Yönetici okulundaki grupların türlerini, üyelerini, grup liderlerini bilmek ve izlemek durumundadır. Bunun için okulda iyi işleyen bir bilgilenme sistemi kurmalıdır.”²⁶

“Yöneticilerin insanı tanımak, yeteneklerini keşfetmek, kişiliğine saygı duymak, onu başarılı olacağı en uygun alana yöneltmek, o alan içinde çalıştırıp başarısını değerlendirmek ve geliştirmek görevleri vardır. Bireyi anlama ve değerlendirme, insan denen varlığı keşfetme girişimidir. Bu, çetin bilgi ve cesaret isteyen bir girişimdir. İnsanı değerlendirme konusunda serbest, cesur hareket edenlerin bu cesaretlerinin her zaman sağlam bir insan bilgisine dayandığını söylemek zordur.”²⁷

Koontz’a göre, “Her yöneticinin birinci derecede amacı ve rolü, kurumda var olandan daha iyisini ve daha fazlasını yapmaktır. Okul yöneticisi bu rolü oynarken, beraber çalıştığı işgörenler ve onların sağladığı kaynaklardan en uygun biçimde yararlanarak, öğrenciler için en geçerli amaçları, araçları ve öğrenim sürecini saptayarak hedefe ulaşabilir”²⁸.

Koontz yöneticiye örgütsel amaçlar açısından yaklaşırken; Venn, yöneticiye örgütünde yer alan bireylerin yeteneklerinin ortalama bir düzeyde geliştirilmesinin önemini vurgulayan düşüncesini şu şekilde dile getirmektedir.

Venn’e göre, “Bir toplumun varlığını koruması ve geliştirmesi en önemli toplumsal amaçları doğrultusunda yetiştirdiği insanlardır. Eğitim sisteminin üretici bir alt sistemi olan okulun toplumun üyesi olan bireyin yeteneklerini ortalama bir düzeyde geliştirmesindeki başarısı kendisi, ailesi, ülkesi ve daha da ötesinde insanlık için bir

²⁶ Açıkalm, A., Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1995, s.57.

²⁷ Açıkalm, A., Okul Yöneticiliği, Ankara, 1995, s.33.

²⁸ [http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/520/6524.pdf\(05.06.2009\)](http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/520/6524.pdf(05.06.2009))

kazanç olduğu gibi, yeteneklerini ortalama bir düzeyde geliştirmesindeki başarısızlığı da kendisi, ailesi, ülkesi ve daha da ötesinde insanlık için önemli bir kayıptır”.²⁹

Reller’e göre, “Birçok ciddi kazançların sağlanması ve kayıpların önlenmesi okulun ve dolayısıyla yönetenlerin rollerinde iyi bir şekilde bilmelerine ve bu rollerini başarı ile oynamalarına bağlıdır. Ülke çapında insan kaynaklarının geliştirilmesi, yararlı hâle getirilmesi, üretim ve tüketim etkinliklerinde bilinçlendirmesi ve katılması sağlanmadıkça kalkınma çabalarının başarılı olması sağlanamaz”.³⁰

Bugünkü dünyamızda hem kişisel, hem toplumsal, hem de uluslar arası düzeyde liderlik her devirden önemli hâle gelmiştir. Artık insanlar, toplumlar bir birinden soyutlanmış bir şekilde yaşamıyorlar, çok yönlü bağlantı ve ilişkilerle birbirine bağlı ve bağımlı bir şekilde yaşamak zorunda kalıyorlar. Bu nedenle her konuda atılan adımlar gibi eğitimde de atılan adımların doğru atılması, verimli atılmasından daha çok önem kazanmış bulunuyor. Bu nedenle birey, toplum ve ulus düzeyinde önce liderlik, sonra yönetim gelmektedir. Hem eğitim lideri, hem de yöneticisi olması gereken okul yöneticilerinin bu gerçekler ışığında hareket etmesi artık bir lüks değil, zorunluluktur.

“Okulu için örgütsel vizyon oluşturmanın ilk adımı; okul müdürünün okulu değerlendirmesi; okulun mevcut güçlü ve zayıf yönlerini objektif bir şekilde ortaya koyması, ikinci adımı ise hayalindeki okulu tanımlamasıdır. Bu şekilde olanla olması gereken arasındaki fark ortaya konmuş olur. Gerçekçi bir planlama ve bütün çalışanların işe koşulması ile olan, olması gerekene yaklaştırılabilir. Bu konuda da en büyük görev eğitim lideri olması gereken okul müdürünüdür.”³¹

“Okul yönetiminin okulu için vizyon geliştirebilen ve bu vizyonun gereği misyonun bilincinde ve bunu okuldaki tüm personelin anlayabileceği bir şekilde açık ve net olarak ortaya koyabilecek liderlerin elinde olması gerekir. Yöneticiliğin sadece güç kullanmak olmadığı, çok çalışmak ve sorumluluk üstlenmek gerektiği gerçeğinin farkında olan yöneticilerin elinde olması artık kaçınılmaz bir durumdur.”³²

²⁹[http://www.pegema.net/dosya/dokuman/24112007162418Okul%20Y%C3%B6netimi%20H%20Taymaz.pdf\(05.06.09\)](http://www.pegema.net/dosya/dokuman/24112007162418Okul%20Y%C3%B6netimi%20H%20Taymaz.pdf(05.06.09))

³⁰[http://www.pegema.net/dosya/dokuman/24112007162418Okul%20Y%C3%B6netimi%20H%20Taymaz.pdf\(05.06.09\)](http://www.pegema.net/dosya/dokuman/24112007162418Okul%20Y%C3%B6netimi%20H%20Taymaz.pdf(05.06.09))

³¹ Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 1998, s.26.

³² Özden, a.g.k., s.55.

“Bir lider olarak eğitim yöneticisin, değişimin pasif bir uygulayıcısı olup değişimin hep arkasından gitmesi yerine, değişimi planlayıp başlatabilecek bir rol üstlenmesi gerekir.”³³

Eğitim insan ile yaşam arasında bir köprü durumunda olduğundan toplumdaki değişim ve gelişim hızına paralel olarak, insanın eğitilmesi ve geliştirilmesi de önem kazanmaktadır. İnsanın çevresinde olan değişim ve gelişmeler çeşitli yönlerden bazı etkiler yapar. Bireyin bu etkilere çeşitli tepkiler göstermesi ve karşılaştığı sorunların çözmesi artık bir zorunluluktur.

“Okul böylesi bir ortamda insanın çevresinde sürekli oluşan değişiklikleri karşılamak üzere birey davranışlarını değiştirmek ve bireye yeni davranışlar kazandırmak zorundadır. Bu nedenle eğitim sisteminin amaçlarına ulaştırma görevini üzerine alan okulun, hem çevredeki gelişmelere uyum sağlayacak, hem de çevrede beklenen değişimleri oluşturabilecek yeterliğe sahip bireyler yetiştirme yeterliğine ulaşması gerekecektir.”³⁴

“Okul yöneticisinin belirlenen rolleri başarı ile oynayabilmesi, kuşkusuz yönetim alanında yetişmiş ve aranılan nitelikleri kazanmış olmasını gerektirir. Okul yönetimi devletin eğitim politikasına uygun olarak saptanan amaçları gerçekleştirmekle yükümlüdür.”³⁵

İş kolaylaştırmanın ve motivasyonu sağlamanın temel amaçlarından biri de insanların gelişim ve öğrenmelerinin sorumluluklarını alabilmelerini sağlamaktır. Bu da insanların bu soruları sormak yolunda cesaretlendirilmesiyle mümkündür. Okul müdürü böyle bir örgüt iklimi oluşturmada başat bir rol oynayabilmelidir.

Yöneticilerin en önemli görevlerinin eğitim ve öğretim sürecini geliştirerek ve bu süreci daha etkili kılmak olduğu artık yadsınamaz. Ancak bu görevin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ve tamamlanması öğretimsel girişimleri daha çok destekleyici bir örgütsel havanın, iklimin oluşmasına bağlıdır. Bu da okul yöneticilerine büyük bir sorumluluk yükler. “Sağlıklı bir örgüt ikliminin bulunduğu ortamda, yönetici ve

³³ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 1999, s.67.

³⁴ Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1996, s.41.

³⁵ Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yönetimi Anlamak ve Sistemi Çözmek, Ankara, 2000, s.39.

öğretmenlerin okulun varoluş nedeni olan eğitime daha çok zaman ve enerji ayırabilecekleri açıktır. Böylesi bir okul ikliminin oluşturulduğu bir okulun başarılı olmaması için çok az neden kalır.”³⁶

2. PROBLEM CÜMLESİ

İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin etkili okul müdürü algılamaları nelerdir?

Amacımız ilköğretim okullarında öğretmenlerin gözünden etkili okul müdürü açılımını yorumlamak ve önerilerde bulunmak.

3. ALT PROBLEMLER

1. İlköğretim Okullarında öğretmenlerin gözünden etkili okul müdürü açılımı “Cinsiyet Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?
2. İlköğretim Okullarında öğretmenlerin gözünden etkili okul müdürü açılımı “Yaş Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?
3. İlköğretim Okullarında öğretmenlerin gözünden etkili okul müdürü açılımı “Meslekte Çalışma Süresi (Kıdem) Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?
4. İlköğretim Okullarında öğretmenlerin gözünden etkili okul müdürü açılımı “Öğrenim Durumu Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?
5. İlköğretim Okullarında öğretmenlerin gözünden etkili okul müdürü açılımı “Branş Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?
6. İlköğretim Okullarında öğretmenlerin gözünden etkili okul müdürü açılımı “Liderlik Eğitimi Alması Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?

³⁶ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1994, s.20.

7. İlköğretim Okullarında öğretmenlerin gözünden etkili okul müdürü açılımı “Aldığı Liderlik Eğitiminin Türü Değişkeni” açısından farklılık göstermekte midir?

4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Yapılan literatür taramasında ülkelerin eğitim alanındaki başarısının okulların etkililik düzeyiyle doğru orantılı olduğu belirlenmiştir. Etkili okula ulaşmadaki en büyük faktörün okul müdürü olduğu saptanmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından da bu konuda yürütülen Okul Yönetimi Geliştirme Projesi (OYGEP) çerçevesinde etkili okul müdürünün liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği ön plana çıkmıştır. Yürütülen bu projelerde eğitim sisteminin en büyük parçasını oluşturan öğretmenlerin görüşlerine kısmen yer verildiği ve bu alanda bir boşluk olduğu saptanmıştır. Bu eksikliği gidermek için ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin etkili okul müdürü algılarını belirlemek, araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Yukarıdaki amacı yerine getirmek için etkili okul ve etkili okul müdürü kavramları alanında yapılan Türkiye’deki ve dünyadaki çalışmalar taranacaktır. Bu araştırmalarda ön plana çıkan etkili okul müdürü kavramı ve etkili okul müdürünün göstermesi gereken davranışlar teorik olarak değerlendirilecektir. Daha sonrada elde edilen kavramlardan yola çıkılarak istatistiksel değerlendirme için bir çerçeve oluşturulacak ve teorik değerlendirme sonuçları gözden geçirilerek analiz edilecektir.

Bu çalışma sonucunda, öğretmenlerin etkili okul müdürü algılamalarından ortaya çıkacak verilerden yola çıkarak, astlar gözünden yönetici modeli oluşturulabilecektir. Ayrıca okul yöneticisi astları arasında yaşanan sorunlarda ortaya çıkabilecektir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri belirlenebilecektir.

Bununla beraber, araştırma sonunda ortaya çıkacak sonuçlardan;

1. Milli Eğitim Bakanlığının yapmış olduğu liderlik eğitim seminerlerinin yeterlilik düzeyi,

2. Etkili okul müdürlerin okullarında nasıl bir davranış sergilediklerine ilişkin ipuçları,
3. Öğretmelerin nasıl bir ortam arzuladıklarına ilişkin ip uçları,
4. Etkili okul müdürünün sergilemesi gerektiği liderlik tarzı,
5. Okul müdürlerinin yetkilerini mi, etkilerini mi kullanmalarına ilişkin bilgiler de sağlanabilecektir.

5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

“Toplumun değerlerini benimsemiş, toplumla barışık, çağdaş teknolojiye hızla ulaşabilen, seçebilen, kullanabilen ve üretebilen, sorumluluk ve risk alabilen, karar verme yeteneği gelişmiş, geçmişini ve gününü doğru olarak yorumlayan ve geleceğini buna göre planlayabilen, ekip çalışmasına değer veren, insanlarla sağlıklı iletişim kurabilen, sevgi, saygı ve hoşgörü anlayışına sahip insanlar yetiştirmeyi amaçlayan, kaynak israfını önleyen, eğitimde niteliği artıran, yönetim ve öğretim yöntemlerini çağdaş anlayış ve uygulamalar düzeyine yükselten etkili bir eğitim öğretim sistemi geliştirilmelidir. Etkili bir eğitim öğretim sistemi temelinde etkili okul bulunmaktadır. Etkili okula ulaşmada temel yöntem ise bu alanda yapılacak olan araştırma ve çalışmaların sayısını artırmak gelmektedir.”³⁷ Etkili okula ulaşabilmek içinde etkili yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili yöneticilerle yapıyı kurup, geliştirebilir, çağımızın koşullarına uygun hale getirebiliriz. Çağdaş dünyada muasır medeniyet seviyesine çıkabiliriz. Hızla değişen ve gelişen bir dünyada yaşamakta olan insanların ve toplumların bu hızlı değişme ayak uydurabilmesi, işlevsel bir eğitim sisteminde yetiştirilmeleri ile mümkün olabilir. Çünkü eğitim, bütün toplumsal, ekonomik, yönetsel ve siyasal gelişmeler için bir ön koşul olarak düşünülmektedir. Eğitim sisteminin bu işlevleri, toplumun geleceği ve okulların sürekliliği açısından sistemin etkili parçası olan okul örgütünün amaçlarını maksimum düzeyde gerçekleştirmesinin önemini ortaya koymaktadır. Belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan okullar, bu amaçların gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Başka bir anlatımla

³⁷ Baştepe, İ., “Normal ve Taşınabilir Eğitim Yapan Resmi İlköğretim Okul Yöneticisi, Öğretmen ve Sekizinci Sınıf Öğrencilerinin Okul Etkililik Algıları” (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s.16.

bütün örgütler gibi okullarda “etkili” ve “verimli” oldukları sürece varlıklarını koruyabilirler. Etzoni`ye göre etkililik “örgüt amaçlarının gerçekleştirme derecesidir”.³⁸

Örgüt içinde amaçların gerçekleşmesinden sorumlu olanlar, örgütteki öğeleri amaçlar doğrultusunda işe koşan yöneticilerdir. Bu nedenle, yöneticinin etkililiği amaçların gerçekleşme derecesi olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir. Okullar öğrencilere bir yandan toplumun kültürel değerlerini aktarırken, diğer yandan da yeni bilgi, beceri ve alışkanlıklarla onları donatmaya çalışır. Bu süreçte okullar toplumun birçok kesimiyle etkileşime girerler; bu etkileşim okul örgütlerinin karmaşıklığını artırır. Okul yöneticileri bu karmaşık ilişkiler sisteminde, okulun özelliklerini kaybettirmeden bilimsel ilke ve süreçlere uygun olarak, okulun amaçlarını gerçekleştirmek zorundadır. Bu da ancak yeterliklerini etkili olarak kullanan yöneticilerle sağlanabilir.

Günümüzde dünya artık emek yoğun, enerji yoğun değildir; bilgi yoğun olmaktadır. Yeni bilgilere ulaşan ve bunları üretimde kullananlar dünyada üstünlüklerini ilan etmektedirler. Bilgiye ulaşma ve kullanma yollarını öğretildiği yerler okullardır. Bireyin ilk defa okulla tanıştığı ve hayatta büyük öneme sahip olan, temel bilgileri ve davranışları kazandığı ilköğretim okullarının etkililiği bireyin ve toplumun geleceği için büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle ilköğretim okulu yöneticileri görevlerini en etkili şekilde yerine getirmelidirler.

6. TANIMLAR

Eğitim Yöneticisi: İl, İlçe ve merkez teşkilatı gibi eğitim politika ve planlarını belirleyen ve uygulatan, teşkilatın yöneticileridir.

Okul Yöneticisi (Müdürü): Okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibidir. Eğitim ve öğretimi (okulda) yönlendirir ve yönetir.

İlköğretim Okulu: Eğitim sisteminin ilk basamağını oluşturur. 6–14 yaş arasındaki çocuklar için eğitimin uygulandığı kurumlardır. İki kademedен oluşan bu

³⁸ Can, N., “Eğitim Öğretimde Etkili Öğretmen ve Yöneticinin Nitelikleri” Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.1, S.3, Ankara, 1997, s.13.

kurumlarda birinci kademe beş yıl ve ikinci kademe üç yıl olmak üzere toplam sekiz yıl kesintisiz eğitim yapılır.

İlköğretim Okulu Yöneticisi: “İlköğretim okulu yöneticisi görev yaptığı okulun günlük işlerinden yönetsel bakımdan sorumlu olan bir kişi olarak tanımlanabilir. Çağdaş okul yöneticiliği anlayışına göre okul yöneticisinin başlıca sorumluluk alanı bütçeleme, öğretmen ve diğer iş görenleri denetleme, öğrenci yönetimi, kayıt yönetimi ve öğretim liderliğidir.”³⁹

İlköğretim Okulu Öğretmeni: “Program ve yönetmelik esaslarına göre çalışma saatleri içinde okulda kalarak kendilerine verilen eğitim ve öğretim işlerini yürütmek, görevli olduğu sınıf öğrencilerinin her yönden yetiştirilmesi için gerekli önlemleri almaya yetkili, öğrencilerin gelişmesinden sorumlu olan kişidir.”⁴⁰

Öğretimsel Liderlik: Öğretimsel liderlik; okul misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu öğrenme iklimi geliştirme boyutlarından meydana gelir. Öğretimsel lider olan okul yöneticileri bu boyutlarla ilgili olarak okulun amaçlarını belirleme, amaçları paylaşma, eğitim programı ve öğretim sürecini yönetme, öğretmenleri destekleyip geliştirme, düzenli öğretim-öğrenme çevresi ve iklimi oluşturma gibi çeşitli rolleri yerine getirirler.

Öğretim Lideri: Okulun misyonunu tanımlayan, kaynak ve mesleki gelişimi sağlayan, öğretim kaynağı olan ve öğretimi yöneten, iletişimi sağlayan, okulda görünen varlık ve olumlu okul iklimi oluşturan kişidir.

Etkili Okul: Öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psikomotor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun sağlandığı optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul.

7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma da veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket yöntemiyle elde edilen veriler ışığında İstanbul İli Eyüp İlçesinde görev yapan

³⁹ Gültekin, A., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları”(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s.17.

⁴⁰ Gültekin, A., a.g.k., s.17.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin etkili okul müdürü genel tarama modelinin belirlenmesi planlanmıştır.

7.1. Evren ve Örneklem

Araştırma bir bağımsız evrenden oluşmakta ve bu evrenden alınmış bir bağımsız örneklem içermektedir.

Bu araştırmanın evrenini 2008–2009 Eğitim öğretim yılında İstanbul İli Eyüp İlçelerindeki İlköğretim Okullarında görevli 1070 öğretmen oluşturmaktadır.

Bu çalışmada Eyüp İlçesine bağlı resmi ilköğretim okulları içersinden rastgele seçilen on üç okul ve bu okullarda çalışan öğretmenler araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Tablo 1. Öğretmenlerin Ağırlık Oranı ve Anket Miktarı

	Öğretmenlerin Ağırlık Oranı	Öğretmenlerin Anket Miktarı
75.Yıl Yeşilpınar İlköğretim Okulu	%11	35
Alibeyköy İlköğretim Okulu	%9	27
Emniyettepe İlköğretim Okulu	%7	22
Eyüp Merkez İlköğretim Okulu	%6	20
Güzeltepe İlköğretim Okulu	%12	40
Hacı Arıfbey İlköğretim Okulu	%7	22
Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu	%6	20
Mustafa Kemal İlköğretim Okulu	%11	35
Serdar Aksu İlköğretim Okulu	%6	20
Silahtarağa İlköğretim Okulu	%9	27
Şair Nabi İlköğretim Okulu	%6	20
Şehit Kubilay İlköğretim Okulu	%5	15
Üçşehitler İlköğretim Okulu	%5	15
Toplam	%100	318

Araştırmada, 520 adet anket okul büyüklüğüne göre dağıtılmıştır. Anketlerden 318 adet öğretmen anketi geri dönmüştür.

7.2. Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi

Araştırmanın ana kütesini Eyüp İlçesi resmi ilköğretim okullarında grev yapan 1070 öğretmenden oluşmaktadır.

Bu araştırmada, belirli bir d duyarlılığı ve belirli bir z güvenirligi için gerekli olan örnek çapı ise

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq} \quad \text{formülü ile hesaplanmıştır.}^{41} \text{ Burada;}$$

n: örnek çapı,

N: yığın çapı,

z: güvenirlilik düzeyi,

d: duyarlılık,

p: yığın oranı,

q: 1-p 'dir.

Buna göre;

$$N=\text{öğretmen} =1070$$

$$p=q=0,5$$

$$z=2$$

$$d=0,05$$

⁴¹ Durmaz, T., ‘‘Sağlık Kuruluşlarındaki Yönetici Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi’’ (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), s.213.

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq} = \frac{1070 \cdot 2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{1070 \cdot 0,05^2 + 2^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = 291,15$$

Anket sayısı en az 291 adet olmalıdır. Araştırmada bu kısıt sağlanmıştır.

Araştırmamızda örnek çapını en büyük yapmak için $p+q=1$ şartını sağlamak koşuluyla $p=q=0,5$ alınmıştır. Bu çalışmada; duyarlılık %5 (0.05) ve güvenilirlik %5 (%95 güvenilirlik için yaklaşık z değeri 2 alınır). Anketlerin ilköğretim okullarına dağıtım miktarları, ilköğretim okullarının ağırlık oranlarına göre yapılmıştır. Ağırlık oranları ilköğretim okulunda görevli öğretmen sayısının toplam öğretmen sayısına oranlanması ile belirlenmiştir.

7.3. Araştırma İle İlgili Sınırlamalar

Araştırma için kullanılan ankette yer alan sorular seçilen beş tip liderlik modelinin tespitini sağlayacak şekilde belirlenmiştir.

Araştırma İstanbul İli Eyüp İlçesinde bulunan ilköğretim okulları evreni kapsamında belirlenen on üç ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, Türkiye'deki tüm ilköğretim okulları müdürlerinin değil, sadece araştırmaya alınan İstanbul İli Eyüp İlçesinde bulunan ilköğretim müdürlerinin liderlik profilleri ile öğretmenlerin etkili okul müdürü algılamalarını göstermektedir.

7.4. Sayıtlar

1. Anketler ölçme değerlendirme uzmanlarının görüşleri doğrultusunda hazırlanmıştır.
2. Veri toplama aracının geçerliliği test edilmiştir.
3. Bilgi toplama formu güvenilir kişiler tarafından hazırlanmıştır.

7.5. Verilerin Toplanması

Araştırmada verilerin toplanmasında anket yöntemi uygulanmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında literatürdeki benzer araştırmalar ve uzman görüşlerinden yararlanılmıştır.

Çalışmada, liderlik davranışlarına ilişkin Ekvall ve Arvonen tarafından geliştirilen Liderlik Davranış Ölçeği, P. Robbins Stephan tarafından geliştirilen Dengeli Liderlik Testi, F. Luthans tarafından geliştirilen Liderlik Yönelimi Anketi, R.R. Blake ve J.S. Mouton tarafından geliştirilen Yönetmel Ölçek, G. Tracy tarafından geliştirilen Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Casse ve Pierre tarafından geliştirilen Yönetim Stili Testi, R. Kabacoff tarafından geliştirilen Liderlik Etkinlik Ölçeği ve Harry Levinson tarafından geliştirilen Levinson Ölçeğinden seçilen ve araştırılan liderlik tiplerini destekleyen sorular kullanılmıştır. Ölçek toplam 49 maddeden oluşmaktadır (EK-1). Ankette kullanılan sorular ve soruların alındığı kaynakları gösteren çizelge ekte sunulmuştur (EK-2). Anket formunda liderlik davranışlarına ilişkin verilen ifadeler 5 tip liderlik davranış özelliklerini belirlemeye yönelik hazırlanmış olup sorular karışık olarak verilmiştir.

Bütün sorular “Kesinlikle Katılmıyorum” dan “Kesinlikle Katılıyorum” a doğru derecelendirilen 5’li Likert tipi ölçek üzerinde katılımcının cevaplandıracağı ifadelerden oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılan anketin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha değeri %95 olarak bulunmuştur. Ayrıca soruların güvenilirliğe etkisi için analiz yapılmış; sorulardan birisi çıkarıldığında anketin güvenilirliğinin değişmediği görülmüştür.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilerle ilgili öğretmenlere ilişkin 7 soru (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, hizmet süresi, branş, liderlik eğitimi alma durumu ve eğitimin süresi); ikinci bölümde ise liderlik davranışlarını belirlemek üzere hazırlanmış 49 soru bulunmaktadır. Anket İstanbul İli Eyüp İlçesinde belirlenen onüç ilköğretim okulunda görev yapan 318 öğretmen üzerinde uygulanmıştır.

7.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

T testi (student's t test) örneğin alındığı toplumun standart sapmasının (SD) bilinmediği durumlarda tek ve iki örnek hipotezlerinin test edilmesinde kullanılır.

Varyans analizi (ANOVA, Analysis Of Variance), k bağımsız ya da k bağımlı gruptan elde edilen verilerin grup ortalamalarının ya da işlem (treatment) ortalamalarının farklılığını test etmek için yararlanılan bir yöntemdir.

7.7. Hipotezler

H₀: İlköğretim Okulu öğretmenlerinin demografik özellikleri ile etkili okul müdürü modellerin algılanması arasında ilişki yoktur.

H₁: Etkili okul müdürü modeli algılamaları ile öğretmenlerin (a) cinsiyet, (b) yaş, (c) öğrenim durumu, (d) hizmet süresi, (e) branş, (f) liderlik eğitimi alma, (g) aldığı liderlik eğitiminin cinsi durumuna göre farklılık göstermektedir.

7.8. Verilerin Analiz Yöntemi

Araştırmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Ankette toplam 49 soru bulunmaktadır. Araştırmadan elde edilen veriler bilgisayara aktarılarak SPSS 13.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Ankette 5'li Likert ölçekli sorularda, seçeneklere 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde değerler verilmiştir. Burada aralık genişliği en büyük değer 5, en küçük değer 1, fark 4, puan sayısı 5, $4/5=0,80$, şeklinde hesaplanmıştır. Böylece şu şekilde bir sınıflandırma yapılmıştır: 1–1,80 kesinlikle katılmıyorum, 1,81–2,60 katılmıyorum, 2,61–3,40 kararsızım, 3,41–4,20 katılıyorum, 4,21–5 kesinlikle katılıyorum. Likert ölçeğine göre sorulan sorularda, aritmetik ortalama ile birlikte, standart sapma hesaplanarak, verilen cevapların ortalamadan ne kadar saptığı da belirlenmiştir.

8. BULGULAR

Araştırmaya ait bulgular dokuz bölümde incelenmiştir.

8.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Ankete katılan öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri ile ilgili bulgular aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

ÖZELLİKLER	SAYI	YÜZDE
CİNSİYET		
Bay	138	43,4
Bayan	180	56,6
YAŞ GRUBU		
23–30	148	46,5
31–40	96	30,2
41 ve üzeri	74	23,3
ÖĞRENİM DURUMU		
Üniversite Mezunu	304	95,6
Yüksek Lisans-Doktora	14	4,4
HİZMET SÜRESİ		
1–7 Yıl	158	49,7
8–15 Yıl	94	29,6
16 Yıl ve üzeri	66	20,8
BRANŞ		
Sınıf Öğretmeni	184	57,9
Matematik	12	3,8
Sosyal Bilimler	12	3,8
Yabancı Dil	16	5
Yetenek Grubu	28	8,8
Fen ve Teknoloji	10	3,1
Türkçe	30	9,4
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	10	3,1
Diğer	16	5
LİDERLİK EĞİTİMİ		
Evet	36	11,3
Hayır	282	88,7
EĞİTİM TÜRÜ		

Konferans/Seminer	18	50
Kurs	8	22,2
Özel Eğitim	10	27,8
Toplam	318	100

Öğretmenlerin sosyo – demografik sonuçlar incelendiğinde;

- Öğretmenlerin cinsiyet özellikleri bakımından bayan öğretmenlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bunun nedeni çalışma şartlarının bayanlar açısından elverişli bulunmasıdır.
- Öğretmenlerin büyük kısmının 23–30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Temel neden İstanbul İlinin zorunlu hizmet bölgesi olmasından dolayı genç öğretmenlerin İstanbul'a tayin olmaları, daha yaşlı personelin ise yönetici konumuna geçmeleridir.
- Öğretmenlerin %95,6'sı üniversite mezunu, %4,4'ü ise yüksek lisans veya doktora mezunudur. Bunun nedeni öğretmenlerin alanlarında bireysel gelişmelerine teşvik edecek bir motivasyon aracının kullanılmamasıdır.
- Öğretmenlerin çoğunluğunun 1–7 yıl hizmet süresine sahip olduğu görülmektedir.
- Öğretmenlerin branş dağılımı incelendiğinde çoğunluğunu Sınıf Öğretmenleri (%57,9) oluşturmaktadır. En az yoğunluğun Fen ve Teknoloji Öğretmenleri (%3,1) ile Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenleri (%3,1) olduğu görülmektedir.
- Öğretmenlerin %88,7 'nin liderlik eğitimi almadığı görülmektedir. Bu durum Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülen liderlik eğitimlerinin yaygınlaşması konusunda sorunların olduğunu göstermektedir.
- Liderlik eğitimi alan öğretmenler arasında uzun süreli liderlik eğitimi alan personelin azlığı bir önceki tabloya ait değerlendirmenin haklılığını desteklemektedir.

8.2. Liderlik Davranış Boyutları

Tablo 3. Etkili Okul Müdürü İle İlgili Sorulara Öğretmen Tarafından Verilen Cevapların Genel Dağılımı

	N	Ort.	S.Spm.
Karar verirken astlarına da söz hakkı verir.	318	4,53	0,718
Astlarına güvenir.	318	4,30	0,761
Astların görevlerine yönelik kararlarını kabul eder.	318	4,06	0,759
Astlarını daha fazla gayret için motive eder.	318	4,48	0,719
Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	318	4,44	0,768
Astlarını yönetimin dışında tutar.	318	2,21	1,160
Astları ile arasında karşılıklı bağımlılık ve güven tesis eder.	318	4,38	0,654
Değişiklikleri destekler.	318	4,43	0,621
Astlarının bireysel eğitimlerini teşvik eder.	318	4,36	0,723
Çalışanların düşüncelerine önem verir.	318	4,48	0,761
Astları sadece emirleri yerine getirmek için vardır.	318	1,83	1,007
Çatışma durumunda çatışmanın çözülmesini sağlar.	318	4,42	0,650
Yapılan işin denetiminde oldukça titizdir.	318	4,30	0,777
Değişimi kurumsallaştırır.	318	3,98	0,817
Gelecek hakkında plan yapar.	318	4,37	0,651
Acil durumlarda süratle karar verebilir.	318	4,36	0,688
Her kararı kendisi alarak zaman kaybını önler.	318	2,21	1,097
Neyin nasıl yapılacağına kendisi karar verir.	318	2,13	1,056
Kararların uygulanması sürecine tüm astlarını katar.	318	4,01	0,941
Astlarının fikir ve önerilerini dinler.	318	4,39	0,674
İyi ve kötü eleştirilere açıktır.	318	4,32	0,790
Grup üyelerine işlerinde tam bir serbestlik tanır.	318	3,17	1,148
Astlarının kendi işlerini en iyi bildikleri biçimde yapmalarını için serbest bırakır.	318	3,33	1,094
Bireysel yaratıcılığa en alt düzeyde değer verir.	318	2,44	1,250
İyi çalışmalarını takdir eder.	318	4,57	0,546
Çıkabilecek çatışmaları ortadan kaldıracabilecek olanaklar yaratır.	318	4,29	0,698
Yeni problemleri çözmek için geçmiş deneyimlerden yararlanır.	318	4,33	0,631
Yeni fikirleri teşvik eder.	318	4,41	0,618
Astlarının yüksek performans göstermesini sağlayacak olanaklar tanır.	318	4,33	0,733
Astlarının standart kural ve yöntemlere uymasını ister.	318	3,55	1,059

Astların karar almalarına izin vererek şahsi sorumluluğunu en aza indirir.	318	3,20	1,112
Grup çalışmalarını sever.	318	4,14	0,745
Başarı grafiğinde düzenli ve normal artışı hedefler.	318	4,06	0,765
İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	318	4,27	0,613
Ortak karar alma süreci ile sorumluluk paylaşımını sağlar.	318	4,18	0,651
En sıkışık zamanda dahi astlarının fikirlerini alır.	318	3,88	1,027
Hareketlerini açıklamayı reddeder.	318	2,12	1,033
Çalışanlara karşı açık ve dürüsttür.	318	4,52	0,664
Astlarını savunur.	318	4,23	0,748
Serbest karar alabilen eğitimli ve sorumluluk sahibi astlar seçer.	318	4,03	0,795
Ast grupların çalışmalarına katılmaz ve karışmaz.	318	2,24	1,015
Sorun çözümünde astlarının yargılarını kullanmasına izin verir.	318	3,82	0,863
Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	318	4,11	0,665
Astlarına arkadaşça davranır.	318	4,03	0,830
Vizyon yaratır, kararları süratle uygulatır.	318	4,29	0,669
Başarı için ortamın tüm gereklerini hazırlar.	318	4,40	0,703
Araştırmayı ve yeniliği teşvik eder.	318	4,50	0,594
Disiplin amacıyla astlarının eleştirilerine müsaade etmez.	318	2,09	1,083
Esnek ve değişime açıktır.	318	4,36	0,640
OTORİTER LİDERLİK	318	2,69	0,515
KATILIMCI LİDERLİK	318	4,27	0,532
SERBEST BIRAKICI LİDERLİK	318	3,59	0,487
ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK	318	4,34	0,473
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	318	4,35	0,477

Tablo 3. de görüldüğü üzere öğretmenler yöneticilerinin en çok “İyi çalışmalarını takdir eder” (4,57) değişkenini belirlerken, en az “Astları sadece emirleri yerine getirmek için vardır” (1,83) değişkenini belirlemişlerdir. Buradan da görüleceği üzere İstanbul İli Eyüp bölgesindeki ilköğretim okullarında görev yapan yöneticiler öğretmenlerin iyi çalışmalarını takdir ederken, onları sadece emirleri yerine getiren bir ast olarak görmemektedirler. Otoriter Liderlik davranışı en düşük ortalama ile katılımcılar tarafından kabul edilmez olarak algılanmaktadır.

8.3. Cevapların Öğretmenlerin Cinsiyet Özelliklerine Göre İncelemesi

Bu kısımda araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri ile etkili okul müdürü algılamaları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Algılamasının Cinsiyet Bakımından İncelenmesi

	CİNSİYET	N	ORT.	Std. Sapma	T	P
Otoriter Liderlik	Bay	138	2,61	0,504	-1,827	0,069
	Bayan	180	2,76	0,517		
Katılımcı Liderlik	Bay	138	4,27	0,510	0,0469	0,962
	Bayan	180	4,27	0,552		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Bay	138	3,58	0,504	-0,332	0,74
	Bayan	180	3,60	0,477		
Etkileşimci Liderlik	Bay	138	4,32	0,488	-0,518	0,604
	Bayan	180	4,36	0,463		
Dönüşümcü Liderlik	Bay	138	4,34	0,491	-0,248	0,804
	Bayan	180	4,36	0,469		

Otoriter liderlik için;

H_0 : Cinsiyetlere göre otoriter liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Cinsiyetlere göre otoriter liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,069>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir yani cinsiyetlere göre otoriter liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Katılımcı liderlik için;

H_0 : Cinsiyetlere göre katılımcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H₁: cinsiyetlere göre katılımcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,962>0,05$ olduğundan H₀ kabul edilir yani cinsiyetlere göre katılımcı liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Serbest bırakıcı liderlik için;

H₀: Cinsiyetlere göre serbest bırakıcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H₁: Cinsiyetlere göre serbest bırakıcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,740>0,05$ olduğundan H₀ kabul edilir yani cinsiyetlere göre serbest bırakıcı liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Etkileşimci liderlik için;

H₀: Cinsiyetlere göre serbest bırakıcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H₁: Cinsiyetlere göre serbest bırakıcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,604>0,05$ olduğundan H₀ kabul edilir yani cinsiyetlere göre serbest bırakıcı liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Dönüşümcü liderlik için;

H₀: Cinsiyetlere göre dönüşümcü liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H₁: Cinsiyetlere göre dönüşümcü liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,804>0,05$ olduğundan H₀ kabul edilir yani cinsiyetlere göre dönüşümcü liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

8.4. Cevapların Öğretmenlerin Yaş Özelliklerine Göre İncelemesi

Bu kısımda araştırmaya katılan öğretmenlerin yaş grupları ile etkili okul müdürü algılamaları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Algılamalarının Yaşları Bakımından İncelenmesi

	Yaş	N	Ort.	Std. Sapma	F	P
Otoriter Liderlik	23–30 Yaş	148	2,57	0,418	5,564	0,004
	31–40 Yaş	96	2,72	0,459		
	41 ve üzeri	84	2,91	0,676		
Katılımcı Liderlik	23–30 Yaş	148	4,28	0,517	1,089	0,338
	31–40 Yaş	96	4,18	0,604		
	41 ve üzeri	84	4,34	0,457		
Serbest Bırakıcı Liderlik	23–30 Yaş	148	3,49	0,445	9,004	0,0001
	31–40 Yaş	96	3,52	0,444		
	41 ve üzeri	84	3,87	0,523		
Etkileşimci Liderlik	23–30 Yaş	148	4,35	0,485	0,805	0,448
	31–40 Yaş	96	4,27	0,495		
	41 ve üzeri	84	4,41	0,420		
Dönüşümcü Liderlik	23–30 Yaş	148	4,34	0,489	1,333	0,266
	31–40 Yaş	96	4,28	0,509		
	41 ve üzeri	84	4,45	0,397		

Otoriter liderlik için;

H_0 : Farklı yaş grubundaki bireylerin otoriter liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark yoktur.

H_1 : Farklı yaş grubundaki bireylerin otoriter liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

$p=0,004<0,05$ olduğundan H_0 red edilir yani farklı yaş grubundaki bireylerin otoriter liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

Bu farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirleyebilmek için Post Hoc test sonuçlarına bakmamız gerekir.

Tablo 6. Otoriter Liderlik Post Hoc test sonuçları

			Ortalama Farkları	Std. Sapma	P
Otoriter Liderlik	23–30 yaş	31–40 yaş	-0,14	0,093	0,255
		41 ve üzeri	-0,33	0,101	0,003

Tablo 6 ya göre 23–30 yaş grubu ile 41 ve üzeri yaş grubuna ilişkin p değeri 0,003 olarak görülmektedir bu değer 0,05'ten küçük olduğu için otoriter liderlik hakkındaki düşünceler bu gruplara göre farklılık gösterir. Ancak otoriter liderlik hakkındaki düşünceler 23-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubuna göre bir farklılık göstermemektedir çünkü $p=0,255>0,05$ tir.

Katılımcı liderlik için;

H_0 : Farklı yaş grubundaki bireylerin katılımcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Farklı yaş grubundaki bireylerin katılımcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,338>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir yani farklı yaş gruplarındaki bireylerin katılımcı liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Serbest bırakıcı liderlik için;

H_0 : Farklı yaş grubundaki bireylerin serbest bırakıcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark yoktur.

H_1 : Farklı yaş grubundaki bireylerin serbest bırakıcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

$p=0,0001<0,05$ olduğundan H_0 red edilir yani farklı yaş grubundaki bireylerin serbest bırakıcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

Bu farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirleyebilmek için Post Hoc test sonuçlarına bakmamız gerekir.

Tablo 7. Serbest Bırakıcı Liderlik Post Hoc test sonuçları

			Ortalama Farkları	Std. Sapma	P
Serbest Bırakıcı Liderlik	23–30 yaş	31–40 yaş	-0,03	0,086	0,922
		41 ve üzeri	-0,38	0,094	0,0001
	31–40 yaş	23–30 yaş	0,03	0,086	0,922
		41 ve üzeri	-0,35	0,102	0,002
	41 ve üzeri	23–30 yaş	0,38	0,094	0,0001
		31–40 yaş	0,35	0,102	0,002

Tablo 7. ye göre 23–30 yaş grubu ile 41 ve üzeri yaş grubuna ilişkin p değeri 0,0001 olarak görülmektedir. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için serbest bırakıcı liderlik hakkındaki düşünceler bu gruplara göre farklılık gösterir. Benzer şekilde 31-40 yaş grubu ile 41 ve üzeri yaş grubuna ilişkin p değeri 0,002 olarak görülmektedir. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için serbest bırakıcı liderlik hakkındaki düşünceler bu gruplara göre farklılık gösterir.

Etkileşimci liderlik için;

H₀: Farklı yaş grubundaki bireylerin etkileşimci liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H₁: Farklı yaş grubundaki bireylerin etkileşimci liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,448>0,05$ olduğundan H₀ kabul edilir yani farklı yaş gruplarındaki bireylerin etkileşimci liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Dönüşümcü liderlik için;

H₀: Farklı yaş grubundaki bireylerin dönüşümcü liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H₁: Farklı yaş grubundaki bireylerin dönüşümcü liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,226>0,05$ olduğundan H₀ kabul edilir yani farklı yaş gruplarındaki bireylerin dönüşümcü liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

8.5. Cevapların Öğretmenlerin Öğrenim Durumları Özelliklerine Göre İncelemesi

Bu kısımda araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumları ile etkili okul müdürü algılamaları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Algılamalarının Öğrenim Durumu Bakımından İncelenmesi

	Öğrenim Durumu	N	ORT.	Std. Sapma	T	P
Otoriter Liderlik	Üniversite Mezunu	304	2,69	0,522	-0,544	0,587
	Yüksek Lisans-Doktora	14	2,80	0,332		
Katılımcı Liderlik	Üniversite Mezunu	304	4,28	0,526	1,509	0,133
	Yüksek Lisans-Doktora	14	3,97	0,629		
Serbest Birakıcı Liderlik	Üniversite Mezunu	304	3,59	0,496	-0,066	0,947
	Yüksek Lisans-Doktora	14	3,60	0,247		
Etkileşimci Liderlik	Üniversite Mezunu	304	4,35	0,470	0,823	0,411
	Yüksek Lisans-Doktora	14	4,20	0,563		
Dönüşümcü Liderlik	Üniversite Mezunu	304	4,36	0,467	1,579	0,116
	Yüksek Lisans-Doktora	14	4,07	0,647		

Otoriter liderlik için;

H_0 : Öğrenim durumuna göre otoriter liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Öğrenim durumuna göre otoriter liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,587>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir yani öğrenim durumuna göre otoriter liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Katılımcı liderlik için;

H_0 : Öğrenim durumuna göre katılımcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Öğrenim durumuna göre katılımcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,133>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir yani öğrenim durumuna göre katılımcı liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Serbest bırakıcı liderlik için;

H_0 : Öğrenim durumuna göre serbest bırakıcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Öğrenim durumuna göre serbest bırakıcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,974>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir yani öğrenim durumuna göre serbest bırakıcı liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Etkileşimci liderlik için;

H_0 : Öğrenim durumuna göre etkileşimci liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Öğrenim durumuna göre etkileşimci liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,411>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir yani öğrenim durumuna göre etkileşimci liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Dönüşümcü liderlik için;

H_0 : Öğrenim durumuna göre dönüşümcü liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Öğrenim durumuna göre dönüşümcü liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,116>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir yani öğrenim durumuna göre dönüşümcü liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

8.6. Cevapların Öğretmenlerin Hizmet Süreleri Özelliklerine Göre İncelemesi

Bu kısımda araştırmaya katılan öğretmenlerin hizmet süreleri ile etkili okul müdürü algılamaları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Algılamalarının Hizmet Süreleri Bakımından İncelenmesi

	Hizmet Süresi	N	Ort.	Std. Sapma	F	P
Otoriter Liderlik	1-7 Yıl	158	2,57	0,413	8,173	0,0004
	8-15 Yıl	94	2,70	0,423		
	16 Yıl ve Üzeri	66	2,98	0,716		
Katılımcı Liderlik	1-7 Yıl	158	4,27	0,497	0,019	0,980
	8-15 Yıl	94	4,26	0,517		
	16 Yıl ve Üzeri	66	4,27	0,644		
Serbest Bırakıcı Liderlik	1-7 Yıl	158	3,48	0,454	7,815	0,0005
	8-15 Yıl	94	3,58	0,425		
	16 Yıl ve Üzeri	66	3,87	0,553		
Etkileşimci Liderlik	1-7 Yıl	158	4,36	0,480	0,165	0,8479
	8-15 Yıl	94	4,31	0,470		
	16 Yıl ve Üzeri	66	4,36	0,472		
Dönüşümcü Liderlik	1-7 Yıl	158	4,33	0,486	0,523	0,593
	8-15 Yıl	94	4,33	0,506		
	16 Yıl ve Üzeri	66	4,42	0,415		

Otoriter liderlik için;

H_0 : Farklı hizmet süresine sahip bireylerin otoriter liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark yoktur.

H₁: Farklı hizmet süresine sahip bireylerin otoriter liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

$p=0,0004<0,05$ olduğundan H₀ red edilir yani farklı hizmet süresine sahip bireylerin otoriter liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

Bu farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirleyebilmek için Post Hoc test sonuçlarına bakmamız gerekir.

Tablo 10. Otoriter Liderlik Post Hoc test sonuçları

			Ortalama Farkları	Std. Sapma	P
Otoriter Liderlik	1-7 Yıl	8-15 Yıl	-0,13	0,091	0,377
		16 ve üzeri	-0,41	0,102	0,0001
	8-15 Yıl	1-7 Yıl	0,13	0,091	0,377
		16 ve üzeri	-0,28	0,112	0,025
	16 ve üzeri	1-7 Yıl	0,41	0,102	0,0001
		8-15 Yıl	0,28	0,112	0,025

Tablo 10. e göre 1-7 yıl ile 16 ve üzeri yıl hizmet süresine sahip bireylere ilişkin p değeri 0,0001 olarak görülmektedir. Bu değer 0,005'ten küçük olduğu için otoriter liderlik hakkındaki düşünceler bu gruplara göre farklılık gösterir. (Ancak otoriter liderlik hakkındaki düşünceler 1-7 yıl ile 8-15 yıl hizmet süresine sahip bireyler için bir farklılık göstermemektedir çünkü $p=0,377>0,05$ tir.) Benzer şekilde 8-15 yıl ile 16 ve üzeri hizmet süresine sahip bireylere ilişkin p değeri 0,025 olarak görülmektedir. Bu değer 0,005'ten küçük olduğu için otoriter liderlik hakkındaki düşünceler bu gruplara göre farklılık gösterir.

Katılımcı liderlik için;

H₀: Farklı hizmet süresine sahip bireylerin katılımcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H₁: Farklı hizmet süresine sahip bireylerin katılımcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,980>0,05$ olduğundan H₀ kabul edilir yani farklı yaş gruplarındaki bireylerin katılımcı liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Serbest bırakıcı liderlik için;

H₀: Farklı hizmet süresine sahip bireylerin serbest bırakıcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark yoktur.

H₁: Farklı hizmet süresine sahip bireylerin serbest bırakıcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

$p=0,0005<0,05$ olduğundan H₀ red edilir yani farklı hizmet süresine sahip bireylerin serbest bırakıcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

Bu farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirleyebilmek için Post Hoc test sonuçlarına bakmamız gerekir.

Tablo 11. Serbest Bırakıcı Liderlik Post Hoc test sonuçları

			Ortalama Farkları	Std. Sapma	P
Serbest Bırakıcı Liderlik	1-7 Yıl	8-15 Yıl	-0,10	0,086	0,483
		16 ve üzeri	-0,39	0,097	0,0001
	8-15 Yıl	1-7 Yıl	0,10	0,086	0,483
		16 ve üzeri	-0,29	0,106	0,021
	16 ve üzeri	1-7 Yıl	0,39	0,097	0,0001
		8-15 Yıl	0,29	0,106	0,021

Tablo 11. e göre 1-7 yıl ile 16 ve üzeri yıl hizmet süresine sahip bireylere ilişkin p değeri 0,0001 olarak görülmektedir. Bu değer 0,005'ten küçük olduğu için serbest bırakıcı liderlik hakkındaki düşünceler bu gruplara göre farklılık gösterir. (Ancak serbest liderlik hakkındaki düşünceler 1-7 yıl ile 8-15 yıl hizmet süresine sahip bireyler

için bir farklılık göstermemektedir çünkü $p=0,483>0,05$ tir.) Benzer şekilde 8-15 yıl ile 16 ve üzeri hizmet süresine sahip bireylere ilişkin p değeri 0,021 olarak görülmektedir. Bu değer 0,005'ten büyük olduğu için serbest bırakıcı liderlik hakkındaki düşünceler bu gruplara göre farklılık göstermemektedir.

Etkileşimci liderlik için;

H_0 : Farklı hizmet süresine sahip bireylerin etkileşimci liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Farklı hizmet süresine sahip bireylerin etkileşimci liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,8479>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir yani farklı yaş gruplarındaki bireylerin etkileşimci liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Dönüşümcü liderlik için;

H_0 : Farklı hizmet süresine sahip bireylerin dönüşümcü liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Farklı hizmet süresine sahip bireylerin dönüşümcü liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,593>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir yani farklı yaş gruplarındaki bireylerin dönüşümcü liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

8.7. Cevapların Öğretmenlerin Branş Özelliklerine Göre İncelemesi

Bu kısımda araştırmaya katılan öğretmenlerin branşları ile etkili okul müdürü algılamaları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 12. Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Algılamalarının Aldığı Liderlik Eğitimi Bakımından İncelenmesi

	Branş	N	Ort.	Std. Sapma	F	P
OTARİTER LİDER	Sınıf Öğretmeni	184	2,72	0,549	0,437	0,896
	Matematik	12	2,68	0,421		
	Sosyal Bilimler	12	2,43	0,468		
	Yabancı Dil	16	2,79	0,779		
	Yetenek Grubu	28	2,67	0,463		
	Fen ve Teknoloji	10	2,60	0,469		
	Türkçe	30	2,59	0,433		
	Din Kültürü e Ahlak Bilgisi	10	2,62	0,327		
	Diğer	16	2,83	0,282		
KATILIMCILİDER	Sınıf Öğretmeni	184	4,22	0,554	1,094	0,369
	Matematik	12	4,33	0,372		
	Sosyal Bilimler	12	3,95	0,602		
	Yabancı Dil	16	4,58	0,413		
	Yetenek Grubu	28	4,45	0,367		
	Fen ve Teknoloji	10	4,04	1,089		
	Türkçe	30	4,27	0,353		
	Din Kültürü e Ahlak Bilgisi	10	4,36	0,507		
	Diğer	16	4,40	0,447		
SERBEST BIRAKICI LİDER	Sınıf Öğretmeni	184	3,63	0,484	1,019	0,423
	Matematik	12	3,67	0,358		
	Sosyal Bilimler	12	3,26	0,749		
	Yabancı Dil	16	3,83	0,553		
	Yetenek Grubu	28	3,49	0,389		
	Fen ve Teknoloji	10	3,64	0,810		
	Türkçe	30	3,42	0,265		
	Din Kültürü e Ahlak Bilgisi	10	3,67	0,571		
	Diğer	16	3,50	0,507		
ETKİLEŞİMCİ LİDER	Sınıf Öğretmeni	184	4,30	0,491	0,939	0,485
	Matematik	12	4,40	0,395		
	Sosyal Bilimler	12	4,23	0,308		
	Yabancı Dil	16	4,50	0,370		
	Yetenek Grubu	28	4,54	0,358		
	Fen ve Teknoloji	10	4,16	1,001		
	Türkçe	30	4,28	0,438		
	Din Kültürü e Ahlak Bilgisi	10	4,66	0,336		
	Diğer	16	4,39	0,309		
DÖNÜŞÜMCÜ LİDER	Sınıf Öğretmeni	184	4,31	0,508	0,700	0,690
	Matematik	12	4,42	0,376		
	Sosyal Bilimler	12	4,18	0,360		
	Yabancı Dil	16	4,61	0,318		
	Yetenek Grubu	28	4,46	0,418		
	Fen ve Teknoloji	10	4,30	0,644		
	Türkçe	30	4,30	0,477		
	Din Kültürü e Ahlak Bilgisi	10	4,56	0,439		
	Diğer	16	4,35	0,411		

Otoriter liderlik için;

H₀: Farklı branştaki bireylerin otoriter liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark yoktur.

H₁: Farklı branştaki bireylerin otoriter liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

$p=0,896>0,05$ olduğundan H₀ kabul edilir yani farklı branştaki bireylerin otoriter liderlik hakkındaki düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Katılımcı liderlik için;

H₀: Farklı branştaki bireylerin katılımcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark yoktur.

H₁: Farklı branştaki bireylerin katılımcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

$p=0,369>0,05$ olduğundan H₀ kabul edilir yani farklı branştaki bireylerin katılımcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Serbest bırakıcı liderlik için;

H₀: Farklı branştaki bireylerin serbest bırakıcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark yoktur.

H₁: Farklı branştaki bireylerin serbest bırakıcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

$p=0,423>0,05$ olduğundan H₀ kabul edilir yani farklı branştaki bireylerin serbest bırakıcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Etkileşimci liderlik için;

H₀: Farklı branştaki bireylerin etkileşimci liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark yoktur.

H₁: Farklı branştaki bireylerin etkileşimci liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

$p=0,485>0,05$ olduğundan H₀ kabul edilir yani farklı branştaki bireylerin etkileşimci liderlik hakkındaki düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Dönüşümcü liderlik için;

H₀: Farklı branştaki bireylerin dönüşümcü liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark yoktur.

H₁: Farklı branştaki bireylerin dönüşümcü liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

$p=0,690>0,05$ olduğundan H₀ kabul edilir yani farklı branştaki bireylerin dönüşümcü liderlik hakkındaki düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

8.8. Cevapların Öğretmenlerin Liderlik Eğitimi Alma Özelliklerine Göre İncelemesi

Bu kısımda araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik eğitimi almaları ile etkili okul müdürü algılamaları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 13. Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Algılamalarının Liderlik Eğitimi Alması Bakımından İncelenmesi

	Liderlik Eğitimi Alınması	N	ORT.	Std. Sapma	T	P
Otoriter Liderlik	Evet	282	2,82	0,678	1,054	0,293
	Hayır	36	2,68	0,491		
Katılımcı Liderlik	Evet	282	4,22	0,493	-0,427	0,669
	Hayır	36	4,27	0,511		
Serbest Birakıcı Liderlik	Evet	282	3,48	0,493	-1,014	0,312
	Hayır	36	3,61	0,487		
Etkileşimci Liderlik	Evet	282	4,42	0,441	0,743	0,458
	Hayır	36	4,33	0,477		
Dönüşümcü Liderlik	Evet	282	4,43	0,353	0,801	0,424
	Hayır	36	4,34	0,477		

Otoriter liderlik için;

H_0 : Liderlik eğitiminin alınması bakımından otoriter liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Liderlik eğitiminin alınması bakımından otoriter liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,293>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir yani liderlik eğitiminin alınması bakımından otoriter liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Katılımcı liderlik için;

H_0 : Liderlik eğitiminin alınması bakımından katılımcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Liderlik eğitiminin alınması bakımından katılımcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,669>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir yani liderlik eğitiminin alınması bakımından katılımcı liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Serbest bırakıcı liderlik için;

H_0 : Liderlik eğitiminin alınması bakımından serbest bırakıcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Liderlik eğitiminin alınması bakımından serbest bırakıcı liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,312>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir yani liderlik eğitiminin alınması bakımından serbest bırakıcı liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Etkileşimci liderlik için;

H_0 : Liderlik eğitiminin alınması bakımından etkileşimci liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Liderlik eğitiminin alınması bakımından etkileşimci liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,458>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir yani liderlik eğitiminin alınması bakımından etkileşimci liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Dönüşümcü liderlik için;

H_0 : Liderlik eğitiminin alınması bakımından dönüşümcü liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Liderlik eğitiminin alınması bakımından dönüşümcü liderlikten alınan puanlar arasında bir farklılık vardır.

$p=0,424>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir yani liderlik eğitiminin alınması bakımından dönüşümcü liderlikten alınan puanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

8.9. Cevapların Öğretmenlerin Aldıkları Liderlik Eğitiminin Cins ve Süre Özelliklerine Göre İncelemesi

Bu kısımda araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik eğitimi alanlarının aldıkları eğitimin cinsi ve süresi ile etkili okul müdürü algılamaları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin Etkili Okul Müdürü Algılamalarının Aldığı Liderlik Eğitimi Bakımından İncelenmesi

	Aldığı Liderlik Eğitimi	N	Ort.	Std. Sapma	F	P
Otoriter Liderlik	Konferans-Seminer	18	2,74	0,650	0,651	0,583
	Kurs	8	3,03	0,899		
	Özel Eğitim	10	2,78	0,665		
Katılımcı Liderlik	Konferans-Seminer	18	4,38	0,346	1,018	0,386
	Kurs	8	4,28	0,222		
	Özel Eğitim	10	3,88	1,240		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Konferans-Seminer	18	3,58	0,569	0,665	0,574
	Kurs	8	3,47	0,439		
	Özel Eğitim	10	3,31	0,426		
Etkileşimci Liderlik	Konferans-Seminer	18	4,38	0,349	0,308	0,819
	Kurs	8	4,55	0,311		
	Özel Eğitim	10	4,40	0,700		
Dönüşümcü Liderlik	Konferans-Seminer	18	4,41	0,392	0,317	0,812
	Kurs	8	4,55	0,265		
	Özel Eğitim	10	4,38	0,477		

Otoriter liderlik için;

H_0 : Farklı liderlik eğitimi alan bireylerin otoriter liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark yoktur.

H₁: Farklı liderlik eğitimi alan bireylerin otoriter liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

$p=0,583>0,05$ olduğundan H₀ kabul edilir yani farklı liderlik eğitimi alan bireylerin otoriter liderlik hakkındaki düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Katılımcı liderlik için;

H₀: Farklı liderlik eğitimi alan bireylerin katılımcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark yoktur.

H₁: Farklı liderlik eğitimi alan bireylerin katılımcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

$p=0,386>0,05$ olduğundan H₀ kabul edilir yani farklı liderlik eğitimi alan bireylerin katılımcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Serbest bırakıcı liderlik için;

H₀: Farklı liderlik eğitimi alan bireylerin serbest bırakıcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark yoktur.

H₁: Farklı liderlik eğitimi alan bireylerin serbest bırakıcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

$p=0,574>0,05$ olduğundan H₀ kabul edilir yani farklı liderlik eğitimi alan bireylerin serbest bırakıcı liderlik hakkındaki düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Etkileşimci liderlik için;

H₀: Farklı liderlik eğitimi alan bireylerin etkileşimci liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark yoktur.

H₁: Farklı liderlik eğitimi alan bireylerin etkileşimci liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

$p=0,819>0,05$ olduğundan H₀ kabul edilir yani farklı liderlik eğitimi alan bireylerin etkileşimci liderlik hakkındaki düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Dönüşümcü liderlik için;

H₀: Farklı liderlik eğitimi alan bireylerin dönüşümcü liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark yoktur.

H₁: Farklı liderlik eğitimi alan bireylerin dönüşümcü liderlik hakkındaki düşünceleri arasında bir fark vardır.

$p=0,812>0,05$ olduğundan H₀ kabul edilir yani farklı liderlik eğitimi alan bireylerin dönüşümcü liderlik hakkındaki düşünceleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İstanbul İli Eyüp İlçesi ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin göstermiş olduğu liderlik davranışlarını, bunun yanı sıra bazı değişkenlere göre öğretmenlerin etkili okul müdürü algılamalarının farklılaşıp, farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın bulguları şu şekilde özetlenebilir.

Araştırmada liderlik davranışları faktör analizi sonucunda beş boyut altında incelenmiştir. Bu araştırmada otoriter liderlik, katılımcı liderlik, serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik olmak üzere beş liderlik boyutu belirlenmiştir. Otoriter, katılımcı, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik modelleri 10, serbest bırakıcı liderlik boyutu 9 soru ile desteklenmiştir.

Anketlerden elde edilen verilere göre, dönüşümcü liderlik davranışı ortalaması 4,35 ile daha yüksek bulunmuştur (Tablo 3). Bu durum öğretmenler tarafından yöneticilerin liderlik modellerinin, dönüşümcü liderlik olarak algılandığının göstergesi durumundadır.

Yapılan araştırmada liderlik davranış özellikleri ve algılamaları ile bazı demografik özellikler arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Buna göre öğretmenlerde;

- Öğretmenlerin cinsiyetleri ile etkili okul müdürü modeli algılamaları arasında anlamlı bir ilişki($p > 0,05$) bulunmamaktadır. (Tablo 4)
- Öğretmenlerin yaş gruplarındaki farklılık otoriter ve serbest bırakıcı liderlik modellerinin algılanması ile anlamlı ilişki ($p < 0,05$) göstermektedir. (Tablo 5)
- Öğretmenlerin öğrenim düzeyleri ile etkili okul müdürü modeli algılamaları arasında anlamlı bir ilişki($p > 0,05$) bulunmamaktadır. (Tablo 8)

- Öğretmenlerin hizmet sürelerindeki farklılık otoriter ve serbest bırakıcı liderlik modellerinin algılanması ile anlamlı ilişki ($p < 0,05$) göstermektedir. (Tablo 9)
- Öğretmenlerin branşları ile etkili okul müdürü modeli algılamaları arasında anlamlı bir ilişki ($p > 0,05$) bulunmamaktadır. (Tablo 12)
- Öğretmenlerin liderlik eğitimi almaları ile etkili okul müdürü modeli algılamaları arasında anlamlı bir ilişki ($p > 0,05$) bulunmamaktadır. (Tablo 13)
- Öğretmenlerin aldıkları liderlik eğitimi ile etkili okul müdürü modeli algılamaları arasında anlamlı bir ilişki ($p > 0,05$) bulunmamaktadır. (Tablo 14)

Araştırmanın değerlendirilmesi sonucunda;

- H_0 hipotezinin reddedilmesi gerektiği,
- H_{1a} hipotezinin reddedilmesi gerektiği,
- H_{1b} hipotezinin kısmen gerçekleştiği ve genel anlamda reddedilmesi gerektiği,
- H_{1c} hipotezinin reddedilmesi gerektiği,
- H_{1d} hipotezinin kısmen gerçekleştiği ve genel anlamda reddedilmesi gerektiği,
- H_{1e} hipotezinin reddedilmesi gerektiği,
- H_{1f} hipotezinin reddedilmesi gerektiği,
- H_{1g} hipotezinin reddedilmesi gerektiği,

sonucuna varılmıştır.

Genel anlamda yapılan değerlendirme ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin etkili okul müdürü algılamalarında ‘‘Etkileşimci Liderlik Profili’’ ve ‘‘Dönüşümcü Liderlik Profili’’ ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda;

- Öğretmenlerinin fikirlerine önem veren,
- Onlarla karşılıklı bağlılık ve güven tesis eden,
- Arkadaşça davranan,
- Çatışmaların önlenmesi ve çözülmesi için gayret sarf eden,
- İyi çalışmalarını takdir eden,
- Geçmiş deneyimlerden yararlanan,
- Sonuçlar hakkında bilgi veren,
- Düzenli ve normal artışı ve başarıyı hedefleyen,
- Başarı için ortamın gereklerini hazırlayan,
- Ortamın ve olayların şartlarını dikkatle izleyen,
- Yol gösterici olan,
- Astlarını motive eden,
- Değişimlerden sisteme girdi sağlayan,
- Değişimi destekleyen,

- Araştırmayı ve yeniliği teşvik eden,
- Çevre şartlarını tanıyan ve kullanan,
- Kişilere değer veren
- Karşılıklı iletişim ve etkileşimi sağlıklı kuran ve kullanan,

kişiler oldukları tespit edilmektedir.

İlköğretim okullarını farklı yapı ve özellikteki semt ve bölgelerde bulunması, buna bağlı olarak müdürlerin farklı özelliklere sahip öğrenci, öğretmen ve veliler ile eğitim faaliyetlerini yürütmek durumunda kalmaları ortamı çok iyi tanıyan kişiler olmalarını gerektirmektedir. Yürütülen ilköğretim ders müfredatının öğrenciyi geleceğe hazırlamak, temel eğitimini tamamlamaya, günümüzün değişen şartlarına ayak uydurmaya ve orta öğretime geçiş için uygulanan sınavlara yönelik yapısı, farklı bölgelerdeki ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin bu eğitim programını farklı özelliklere sahip öğrencilere ulaştırmada ve başarıyı yakalamada temel zorluk olarak karşılıklarına çıkmaktadır.

Bu nedendir ki, yöneticiler ortamı ve şartlarını iyi tanımalı, çevre ile sürekli iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmalı, eğitimin yönetimine gerekli oranda öğretmen ve öğrenciler ile ihtiyaç dâhilinde velilerin girdisini sağlamak durumundadırlar. Ayrıca sürekli değişen ve gelişen dünyada okul yöneticisi de bu değişimleri okuluna ve çalışanlarına yansıtmak durumundadır. Etkileşimin ve değişimin böylesi gerekli olduğu bir ortamda ilköğretim okullarının yapılarına uygun olarak müdürlerin öğretmenler tarafından etkileşimci ve dönüşümcü liderlik modellerine sahip kişiler olarak algılanmaları olumlu bir sonuç olarak değerlendirilmiştir.

Özellikle çağın gerekleri dışında kalan ve çağdaş yönetim felsefesine aykırı olarak değerlendirilen otoriter liderlik modelinin öğretmenler tarafından tamamen reddi ve okul yöneticilerinin bu tip liderlik özelliklerine sahip olmadıkları yönünde oluşan yaygın kanaat Türk Milli Eğitimi içinde bir kazanç olarak değerlendirilmelidir.

Sonuçlar bölümünde açıklandığı üzere İstanbul İli Eyüp İlçesi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler yöneticilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışını sergilemeleri belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan yola çıkarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

Okul yöneticilerinin iyi bir lider olması için, liderlikle ilgili eğitim verilmesi gereklidir. Dolayısıyla yöneticilerin liderlik kapasitelerini geliştirmek için düzenli eğitim programlarına alınmalarının yararlı olacağı söylenebilir. Ayrıca yöneticiler bilimsel gelişmeleri takip edebilmeli, son teknolojik yeniliklerden haberdar olmalıdır. Çalışanları da bu konuda hizmet içi eğitimlerle geliştirerek teşvik etmelidir.

Okul yöneticilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik davranışı sergilemesi gerektiği görülmüştür. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yürütülen ve dönüşümcü liderlik modelini sisteme kazandırmayı hedefleyen hizmet içi eğitim ve lider eğitim programları düşünüldüğünde bu konuda kısmen başarının sağlandığı ve hedefe ulaşıldığı gözlenmektedir.

Çalışanlarına, kararlara katılma olanağı tanıyan, onları sürekli destekleyen, nazik ve samimi olan, iş ve özel sorunlarıyla ilgilenen, güven ve önem veren, yapılanları takdir eden etkileşimci liderlik tarzının da pek çok örgüt açısından arzulanan liderlik tarzı olarak görülse bile çağın gelişmelerini yakalamak ve yeterli eğitim başarı standartlarına ulaşmak ve korumak için dönüşümcü liderlik modelinin gerekli olduğu görülmelidir.

Okul yöneticileri, öğretmenlerin kararlara katılımlarını sağlamalıdır. Böylelikle işleriyle ilgili kararlar üzerinde söz sahibi olanlar hem örgütte çalışmaktan memnun olacak ve kendilerini örgüte ait hissedecekler, hem de örgütün amaçları, değerleri ve sorunlarını daha çok benimseyeceklerdir.

Okul yönetimlerinin verimliliği arttırmak için, ekip halinde çalışmalarını organize etmeleri, çalışanları motive etmeleri ve çalışanların yaratıcılıklarını göstermeleri için fırsat vermeleri sağlanmalıdır. Toplam kalite yönetimi kapsamında oluşturulacak zincirler bunu okul içerisinde mümkün kılacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yürütülen hizmet içi eğitimlerin şu anki etkinliği tekrar sorgulanmalıdır. Formatör eğitimcilerin tespit edilmesi, yetiştirilmesi, bu formatör eğitimciler vasıtası ile diğer okul müdürlerinin eğitilmesi esasına dayanan sistem görüldüğü üzere dönüşümcü liderlik olgusunun yerleşmesi boyutunda yeterli boyuta ulaşmamaktadır. Yaygınlaşmanın artırılması sağlanmalıdır. Bu maksatla her ilköğretim okulunda ilgili konunun eğitimciliğinin eğitimini almış personel bulundurulmalıdır. Bu personel konunun formatörü olan personel ile irtibat halinde çalışmalı ve başta okul müdürü olmak üzere liderlik eğitimini okulda bulunan öğretmenlere de vermelidir.

Bu tedbirlere ilave olarak;

- Liderlik eğitime tabi tutulacak personel önceden belirlenmeli, rastgele katılımlara imkân verilmemelidir.
- Eğitim alacak yöneticiler eğitim öncesi uygulanacak testler ile seviye tespitine tabi tutulmalı, eğitim kapsamı bu testlere uygun olarak belirlenmelidir.
- Eğitim öncesi ulaşılabilecek hedefler net olarak ortaya konmalıdır.
- Eğitim klasik anlayışla üretilen yansı ve benzeri yöntemlerle yapılan anlatım ve sunum gibi formatlardan çıkarılmalı, bunların yerine uygulamaya dönük, yasanmış örnek olaylarla desteklenen eğitim programları oluşturulmalıdır.
- Eğitime tabi tutulan okul yöneticilerinin eğitimin mantığını, kullanım alanlarını anlamaları sağlanmalı, eğitim başlayıp biten bir süreç olmaktan çıkarılmalıdır.
- Eğitim sonrası kontrol ve elde edilen sonuçların test edilmesi Milli Eğitim Bakanlığı yoluyla sağlanmalıdır.
- Liderlik eğitimlerinde ülkemize ait kültürel ve demografik özellikler mutlaka planlama ve uygulama safhalarında dikkate alınmalıdır.

- Eğitim boyutu içerisinde insan ve toplum psikolojisi ve sosyoloji bilimine ait konular, etkileme sanatına ait özel dersler eklenmelidir.
- Dönüşümcü liderliğin olmazsa olmazı çağı yakalama ihtiyacının sağlanması için teknolojik yenilikler ve eğitimde kullanım şekilleri üzerinde ağırlıklı durulmalıdır.

Etkileşimci liderlerin özelliklerinden olan çalışanların performans durumlarının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi ögesi yerleştirilmeli ve korunmalıdır. Başarı gösteren personele sahip çıkılması ve bu çalışanların mutsuz ve az ödüllendirilmiş duygusuna kapılmamaları için gerekli ödül ve doyumun sağlanması önerilmektedir.

Yöneticileri tarafından okulun içinde bulunduğu şartların iyileştirilmesi ve geliştirilmesine önem verilmelidir. Öğretmenlerin ders öğrencilerin ise sınav stresinin, işini olumsuz yönde etkileyecek boyutlara varmasını önleyecek düzenlemeler yapılmalı, stresin daha ileri boyutlara ulaşması önlenmeli ve stresten uzak bir ortam yaratmaya çalışılmalıdır.

Öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını yükseltmek için okulun cazibesi artırılabilir. Bu da herkesin gözünde kurumun iyi bir imaja sahip olmasına neden olabilir. Böylelikle okulda uyum ve başarı artabilir. Bu öneri özellikle işe yeni başlayan öğretmenler okula yeni başlayan öğrenciler açısından daha da önem kazanmaktadır.

Okul yöneticisi okulun işleyiş mekanizmasına öğretmenleri de alarak beyin fırtınası yoluyla öğretmenlerin yeni fikirler üretmelerini teşvik etmeli, öğretmenleri motive etmelidir. Ayrıca öğretmenlerin yapacağı etkinliklerde yol gösterici olmalı ve öğretmenlerini motive etmelidir.

Okul yöneticilerinin özellikle üzerinde durmaları gereken bir durumda iş doyumudur. Öğretmenin işinden düşük düzeyde doyum elde etmesi, ama yine de aynı okulda çalışmak zorunda olması, performans düşüklüğüne sebep olmaktadır. İş ortamındaki doyumsuzluk ise ilerideki dönemlerde, okul içi çatışmalara kadar gidebilir. Bu nedenle

personelin işinden doyum sağlaması ve mutlu olması huzur ve başarıyı artıracığı için bu konuda gerekli çalışmalar yapılması gerektiği önerilir.

Çalışanların görev ve rol tanımlarının uygun bir biçimde yapılması gerekir. Roller çatışmaya yol açmayacak, göreve bağlılık duygusu yaratacak biçimde, açık ve anlaşılır olarak ortaya konulmalıdır.

Okulda kalite yönetimi planlamasının en uygun şekilde yapılması gereklidir. Eş zamanlı olarak insan kaynakları yönetiminin de müdürler tarafından detaylı planlaması yapılmalıdır. Çünkü okulların en önemli girdisi, insan kaynaklarıdır. Okul yöneticileri etkinlik ve verimliliği sağlamak için, insan kaynaklarını en iyi şekilde ve örgütün amaçlarına uygun olarak yönlendirilmelidir.

Liderliğin doğuştan getirilen boyutları mutlaka dikkate alınmalı, atama ve görevlendirmelerde uygun vasıfları taşıyan, hem akademik yeterliliğe ulaşmış hem de liderlik yeteneklerini taşıyan ve geliştiren kişilerin seçimine özen gösterilmelidir.

Okulda planlanan, rutin etkinlik ve organizasyonlar dışında etkileşimi sağlayacak, iletişimi artıracak yeni sosyal etkinliklere önem verilmeli, personeli stresten uzaklaştırmak ve eğlendirmek için çeşitli organizasyonlar düzenlenmelidir.

Sonuç olarak bu araştırmada, ilköğretim okulu öğretmenlerinin etkili okul müdürünün hangi liderlik davranışını göstermeleri gerektiği, belirlenen liderlik davranışının, öğretmenlerin demografik özellikleri ile algılamaları arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. İstanbul İli Eyüp İlçesindeki ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerinin etkili okul müdürü algılamalarının dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modeli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- Açıkalm, A., Okul Yöneticiliği, Ankara, Pegem Yayıncılık, 1995.
- Açıkalm, A., Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 1995.
- Aydın, A., "Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?", 21inci Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Yayını, İstanbul, 1997.
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, Hatipoğlu Yayıncılık, 1994.
- Balcı, A., Etkili Okul ve Okul Geliştirme, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2001.
- Balcı, A., Etkili Okul, Ankara, Erek Ofset, 1993.
- Başar, K., "İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Dereceleri Hakkında Öğretmen Görüşleri" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, 2006).
- Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, Ankara, Yargıcı Matbaası, 2000.
- Başaran, İ.E., Yönetim, Ankara, Feryal Matbaası, 2000.
- Başaran, İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri (Yönetmel Davranış), Ankara, Gül Yayınevi, 1992.
- Başgöz, İ., Türkiye'nin Eğitim Çıkmazı ve Atatürk, Ankara, Kültür Bakanlığı Yayınları, 1995.

- Başıtepe, İ., "Normal ve Taşımali Eğitim Yapan Resmi İlköğretim Okul Yönetici, Öğretmen ve Sekizinci Sınıf Öğrencilerinin Okul Etkililik Algıları" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002).
- Baltaş, A., Öğrenme ve Sınavlarda Üstün Başarı, İstanbul, Remzi Kitapevi, 1989.
- Bayrak, Ç., Çağdaş İnsan ve Örgütlü Yaşam, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1998.
- Bayar, H., Lider ve Komutanların Başarı ve Etkinlik Kriterleri, İstanbul, Hak Basınevi, 2001.
- Binbaşioğlu, C., Okullarda Öğretim Sorunları, Ankara, Eğitim-Der Yayınları, 1995.
- Bursalioğlu, Z., Eğitim Yönetimi Anlamak ve Sistemi Çözmek, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2000.
- Bursalioğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, Pegem Yayıncılık, 1998.
- Can, N., "Eğitim Öğretimde Etkili Öğretmen ve Yöneticinin Nitelikleri" Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, C.1, S.3, Ankara, 1997.
- Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2003.
- Demiray, Z., "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Açısından Kendilerini Algılamaları İle Öğretmenlerin Yöneticiyi Algılamaları Arasındaki İlişki" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008).
- Demirbilek, T., "Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.11, İzmir, 2003.

- Dilber, M., Yönetmel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım, İstanbul, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 1976.
- Dirican, M., "Öğretmen ve Öğrencilerin Liderlik Algılaması Üzerine Bir Alan Çalışması: Ankara İli Lise ve Dengi Okullar Uygulaması", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).
- Drucker, P.F., Gelecek İçin Yönetim (Çev. F. Üçcan), Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1995.
- Duman, Ö, "Polis Meslek Yüksek Okulu Yöneticilerinin Güdöleme Rollerini" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).
- Durmaz, T., "Sağlık Kuruluşlarındaki Yönetici Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).
- Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, Önder Matbaacılık Ltd., 1998.
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, 1991.
- Güçlü, N., "Etkili Okul ve Öğretim Liderliği", Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.20, S.1, Ankara, 2000.
- Gültekin, A., "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileme Davranışları" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007).
- Gürsel, M., Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri, Konya, Eğitim Kitapevi, 2003.
- Keçecioğlu, T., Lider ve Liderlik, İstanbul, Kalder Yayınları, 1998.

- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayıncılık, 1998.
- Oğuzkan, F., Eğitim Terimleri Sözlüğü, Ankara, Türk Dil Kurumu Yayınları, 1974.
- Özdemir, S., Sezgin F., "Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği", Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.3, Bişkek, 2002.
- Özden, Y., "Eğitim Liderliği", Okul Yönetimi Geliştirme Programı Ders Notları, Ankara, 2006.
- Özden, Y., Eğitimde Yeni Değerler, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 1999.
- Peker, Ö., Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara, Türk ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1995.
- Sarı, H., "1990 ların Eğitim Yöneticilerini Geliştirmek İçin Çağdaş Durumlar ve Pratik Stratejiler", Eğitim Yönetimi Dergisi, S.4, Ankara, 1995.
- Senge, P., Beşinci Disiplin, (Çeviren A. İldeniz), İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2000.
- Sergiovanni, T.J., The Princiaship: A Reflective Practice Perspective, Needham, 1995.
- Şişman, M., Eğitimde Mükemmellik Arayışı, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2002.
- Şişman, M., Turan, S., Eğitim ve Okul Yönetimi, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2004.
- Taymaz, H., İlköğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi, Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2000.
- Turan, S., "Eğitim Liderliği", Okul Yönetimi Geliştirme Programı Ders Notları, Ankara, 2006.
- Türkmen, Ş., Okullarda Yönetim Etkinlikleri, Ankara, Alp Yayınevi, 2003.

Yenipınar, Ş, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etkililik Düzeyleri" (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998).

<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/520/6524.pdf>(05.06.2009)

<http://websitem.gazi.edu.tr/buluc/DosyaIndir?DosyaNo=11f27bc4883587591de4b8a7e008e4a4> (23.06.2009)

<http://www.ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.pdf>(05.06.2009)

<http://www.merih.net/m2/rsc/wcevaca01.htm> (05.06.2009)

<http://www.merih.net/m2/lid/levinson.htm> (05.06.2009)

<http://www.mpm.org.tr/vrimlilik/> (21.06.2009)

http://www.pau.edu.tr/pau20/asp_download.aspx?id=66 (22.06.2009)

<http://www.pegem.net/akademi/3-1083-Cincinnati-Universitesi-Yonetici-Yetistirme-Akademisi-Okul-Muduru-Yetistirmede-Farkli-Bir-Yaklasim.aspx> (22.06.2009)

<http://www.pegema.net/dosya/dokuman/24112007162418Okul%20Y%C3%B6netimi%20H%20Taymaz.pdf>(05.06.09)

http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2007_cilt5/sayi_1/73-114.pdf (22.06.2009)

EK-1

Değerli Öğretmenim;

Dolduracağınız anket İstanbul İli Eyüp İlçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerimizin etkili okul yöneticisi algılamalarının ve etkili okul yöneticisinin liderlik profilinin belirlenmesine yönelik bir tez çalışması için kullanılacaktır. Anketten elde edilen veriler başka bir amaç için kullanılmayacak ve kimse ile paylaşılmayacaktır.

Söz konusu anket sorularına ilişkin seçenekleri açık yüreklilikle ve mümkün oranda gerçekçi şekilde cevaplayacağınız beklenmektedir.

Araştırmanın gerçekleşmesi için vereceğiniz destek ve ayıracağınız zamandan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Çiğdem ÇİFCİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi
cigdemcifici@gmail.com

KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ:

1. Cinsiyetini : Bayan Bay
2. Yaşınız : 1. 23-30 2. 30-40 3. 41 ve üzeri
3. Öğrenim Durumunuz : 1. Üniversite Mezunu
 2. Yüksek Lisans-Doktora
4. Hizmet Süreniz : 1. 1-7 Yıl 2. 8-15 Yıl 3. 15 Yıl ve Üzeri
5. Branşınız : Sınıf Öğretmeni Fen ve Teknoloji
 Matematik Türkçe
 Sosyal Bilgiler Din Kültürü ve Ahk. Bilgisi
 Yabancı Dil Diğer
 Yetenek Grubu (Resim, Müzik ve Beden Eğitimi)
6. Liderlik konusunda özel eğitim aldınız mı? : 1. Evet 2. Hayır
7. Aldınız ise cinsi ve süresi : 1. Konferans, Seminer-1/3 gün
 2. Kurs-1/2 hafta
 3. Özel Eğitim-Daha uzun süreli

(Not: Uygun seçeneğe ait kutucuğu işaretleyiniz)

EK-1

ETKİLİ OKUL MÜDÜRÜ ALGILAMA ANKETİ

S. NO	SİZE GÖRE ETKİLİ OKUL MÜDÜRÜ;	Kesinlikle Katılmıyorum 1	Katılmıyorum 2	Fikrim Yok 3	Katılıyorum 4	Kesinlikle Katılıyorum 5
1.	Karar verirken astlarına da söz hakkı verir.	()	()	()	()	()
2.	Astlarına güvenir.	()	()	()	()	()
3.	Astların görevlerine yönelik kararlarını kabul eder.	()	()	()	()	()
4.	Astlarını daha fazla gayret için motive eder.	()	()	()	()	()
5.	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	()	()	()	()	()
6.	Astlarını yönetimin dışında tutar.	()	()	()	()	()
7.	Astları ile arasında karşılıklı bağımlılık ve güven tesis eder.	()	()	()	()	()
8.	Değişiklikleri destekler.	()	()	()	()	()
9.	Astlarının bireysel eğitimlerini teşvik eder.	()	()	()	()	()
10.	Çalışanların düşüncelerine önem verir.	()	()	()	()	()
11.	Astları sadece emirleri yerine getirmek için vardır.	()	()	()	()	()
12.	Çatışma durumunda çatışmanın çözülmesini sağlar.	()	()	()	()	()
13.	Yapılan işin denetiminde oldukça titizdir.	()	()	()	()	()
14.	Değişimi kurumsallaştırır.	()	()	()	()	()
15.	Gelecek hakkında plan yapar.	()	()	()	()	()
16.	Acil durumlarda süratle karar verebilir.	()	()	()	()	()
17.	Her kararı kendisi alarak zaman kaybını önler.	()	()	()	()	()
18.	Neyin nasıl yapılacağına kendisi karar verir.	()	()	()	()	()
19.	Kararların uygulanması sürecine tüm astlarını katar.	()	()	()	()	()
20.	Astlarının fikir ve önerilerini dinler.	()	()	()	()	()
21.	İyi ve kötü eleştirilere açıktır.	()	()	()	()	()
22.	Grup üyelerine işlerinde tam bir serbestlik tanır.	()	()	()	()	()
23.	Astlarının kendi işlerini en iyi bildikleri biçimde yapmaları için serbest bırakır.	()	()	()	()	()
24.	Bireysel yaratıcılığa en alt düzeyde değer verir.	()	()	()	()	()
25.	İyi çalışmalarını takdir eder.	()	()	()	()	()
26.	Çıkabilecek çatışmaları ortadan kaldıracabilecek olanaklar yaratır.	()	()	()	()	()
27.	Yeni problemleri çözmek için geçmiş deneyimlerden yararlanır.	()	()	()	()	()
28.	Yeni fikirleri teşvik eder.	()	()	()	()	()
29.	Astlarının yüksek performans göstermesini sağlayacak olanaklar tanır.	()	()	()	()	()
30.	Astlarının standart kural ve yöntemlere uymasını ister.	()	()	()	()	()
31.	Astların karar almalarına izin vererek şahsi sorumluluğunu en aza indirir.	()	()	()	()	()
32.	Grup çalışmalarını sever.	()	()	()	()	()
33.	Başarı grafiğinde düzenli ve normal artışı hedefler.	()	()	()	()	()
34.	İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	()	()	()	()	()

EK-1

35.	Ortak karar alma süreci ile sorumluluk paylaşımını sağlar.	()	()	()	()	()
36.	En sıkışık zamanda dahi astlarının fikirlerini alır.	()	()	()	()	()
37.	Hareketlerini açıklamayı reddeder.	()	()	()	()	()
38.	Çalışanlara karşı açık ve dürüştür.	()	()	()	()	()
39.	Astlarını savunur.	()	()	()	()	()
40.	Serbest karar alabilen eğitimli ve sorumluluk sahibi astlar seçer.	()	()	()	()	()
41.	Ast grupların çalışmalarına katılmaz ve karışmaz.	()	()	()	()	()
42.	Sorun çözümünde astlarının yargılarını kullanmasına izin verir.	()	()	()	()	()
43.	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	()	()	()	()	()
44.	Astlarına arkadaşça davranır.	()	()	()	()	()
45.	Vizyon yaratır, kararları süratle uygulatır.	()	()	()	()	()
46.	Başarı için ortamın tüm gereklerini hazırlar.	()	()	()	()	()
47.	Araştırmayı ve yeniliği teşvik eder.	()	()	()	()	()
48.	Disiplin amacıyla astlarının eleştirilerine müsaade etmez.	()	()	()	()	()
49.	Esnektir ve değişime açıktır.	()	()	()	()	()

(Not: uygun seçeneğe ait kutucuğu işaretleyiniz)

ETKİLİ OKUL MÜDÜRÜ ANKETİ ÖLÇEKLER ve KAYNAKLAR ÇİZELGESİ

Sıra No	Sorular	Ölçek	Kaynak
1	Karar verirken astlarına da söz hakkı verir.	Davranış Ölçeği-Ekval ve Arvonen	TENGİLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
2	Astlarına güvenir.	Davranış Ölçeği-Ekval ve Arvonen	TENGİLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
3	Astların görevlerine yönelik kararlarını kabul eder.	Yönetimsel Ölçek-Blake, R.R. ve Mouton, J.S.	ÜÇÖK, Tengiz, Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Ankara, 2006.
4	Astlarını daha fazla gayret için motive eder.	Dengeli Liderlik Testi-Stephan, P.R.	ÜÇÖK, Tengiz, Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Ankara, 2006.
5	Yeni fikirleri tartışmaktan hoşlanır.	Davranış Ölçeği-Ekval ve Arvonen	TENGİLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
6	Astlarını yönetimin dışında tutar.	Davranış Ölçeği-Ekval ve Arvonen	TENGİLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
7	Astları ile arasında karşılıklı bağımlılık ve güven tesis eder.	Liderlik Yönetimi Anketi-Luthans, F.	ACAR, A.Cevat, Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Çalışma, 1997.
8	Değişiklikleri destekler.	Dengeli Liderlik Testi-Stephan, P.R.	ÜÇÖK, Tengiz, Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Ankara, 2006.
9	Astlarının bireysel eğitimlerini teşvik eder.	Davranış Ölçeği-Ekval ve Arvonen	TENGİLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
10	Çalışanların düşüncelerine önem verir.	Davranış Ölçeği-Ekval ve Arvonen	TENGİLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
11	Astları sadece emirleri yerine getirmek için vardır.	Liderlik Yönetimi Anketi-Luthans, F.	ACAR, A.Cevat, Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Çalışma, 1997.
12	Çatışma durumunda çatışmanın çözülmesini sağlar.	Yönetimsel Ölçek-Blake, R.R. ve Mouton, J.S.	ÜÇÖK, Tengiz, Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Ankara, 2006.
13	Yapılan işin denetiminde oldukça titizdir.	Davranış Ölçeği-Ekval ve Arvonen	TENGİLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
14	Değişimi kurumsallaştırır.	Liderlik Yönetimi Anketi-Luthans, F.	ACAR, A.Cevat, Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Çalışma, 1997.
15	Gelecek hakkında plan yapar.	Davranış Ölçeği-Ekval ve Arvonen	TENGİLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.

16	Acil durumlarda süratle karar verebilir.	Davranış Ölçeği-Ekval ve Arvonen	TENGLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
17	Her kararı kendisi olarak zaman kaybını önler.	Liderlik Yönetimi Anketi-Luthans, F.	ACAR, A.Cevat, Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Çalışma, 1997.
18	Neyin nasıl yapılacağına kendisi karar verir.	Dengeli Liderlik Testi-Stephan, P.R.	ÜÇOK, Tengiz, Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Ankara, 2006.
19	Kararların uygulanması sürecine tüm astlarını katar.	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Tracy, G.	ALTUN, Sadegül, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdiği Önem ve Uygulama Düzeyleri, 2003.
20	Astlarının fikir ve önerilerini dinler.	Davranış Ölçeği-Ekval ve Arvonen	TENGLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
21	İyi ve kötü eleştirilere açıktır.	Davranış Ölçeği-Ekval ve Arvonen	TENGLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
22	Grup üyelerine işlerinde tam bir serbestlik tanır.	Dengeli Liderlik Testi-Stephan, P.R.	ÜÇOK, Tengiz, Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Ankara, 2006.
23	Astlarının kendi işlerini en iyi bildikleri biçimde yapmaları için serbest bırakır.	Dengeli Liderlik Testi-Stephan, P.R.	ÜÇOK, Tengiz, Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Ankara, 2006.
24	Bireysel yaratıcılığa en alt düzeyde değer verir.	Liderlik Yönetimi Anketi-Luthans, F.	ACAR, A.Cevat, Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Çalışma, 1997.
25	İyi çalışmalarını takdir eder.	Davranış Ölçeği-Ekval ve Arvonen	TENGLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
26	Çıkabilecek çatışmaları ortadan kaldıracabilecek olanaklar yaratır.	Davranış Ölçeği-Ekval ve Arvonen	TENGLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
27	Yeni problemleri çözmek için geçmiş deneyimlerden yararlanır.	Yönetim Stili Testi-Casse, Pierre	ÜÇOK, Tengiz, Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Ankara, 2006.
28	Yeni fikirleri teşvik eder.	Davranış Ölçeği-Ekval ve Arvonen	TENGLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
29	Astlarının yüksek performans göstermesini sağlayacak olanaklar tanır.	Yönetici Davranış Ölçeği-Stephans, P.R.	ÜÇOK, Tengiz, Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Ankara, 2006.
30	Astlarının standart kural ve yöntemlere uymasını ister.	Dengeli Liderlik Testi-Stephan, P.R.	ÜÇOK, Tengiz, Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Ankara, 2006.
31	Astların karar almalarına izin vererek şahsi sorumluluğunu en aza indirir.	Liderlik Yönetimi Anketi-Luthans, F.	ACAR, A.Cevat, Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Çalışma, 1997.
32	Grup çalışmalarını sever.	Yönetim Stili Testi-Casse, Pierre	ÜÇOK, Tengiz, Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Ankara, 2006.
33	Başarı grafiğinde düzenli ve normal artış hedefler.	Liderlik Yönetimi Anketi-Luthans, F.	ACAR, A.Cevat, Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Çalışma, 1997.

34	İşlerin uygulanmasında yeni ve değişik fikirler ortaya koyar.	Davranış Ölçeği-Ekvall ve Arvonen	TENGİLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
35	Ortak karar alma süreci ile sorumluluk paylaşımını sağlar.	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Tracy, G.	ALTUN, Sadegül, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdiği Önem ve Uygulama Düzeyleri, 2003.
36	En sıkışık zamanda dahi astlarının fikirlerini alır.	Liderlik Yönetimi Anketi-Luthans, F.	ACAR, A.Cevat, Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Çalışma, 1997.
37	Hareketlerini açıklamayı reddeder.	Dengeli Liderlik Testi-Stephan, P.R..	ÜÇÖK, Tengiz, Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Ankara, 2006.
38	Çalışanlara karşı açık ve dürüsttür.	Davranış Ölçeği-Ekvall ve Arvonen	TENGİLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
39	Astlarını savunur.	Davranış Ölçeği-Ekvall ve Arvonen	TENGİLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
40	Serbest karar alabilen eğitilmiş ve sorumluluk sahibi astlar seçer.	Liderlik Etkinlik Ölçeği-Kabacoff, R.	DURMUŞARICI, Eren, Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerine Etkileri, Antalya, İ.İ.B.F. Dergisi, S.2, 2002.
41	Ast grupların çalışmalarına katılmaz ve karışmaz.	Liderlik Etkinlik Ölçeği-Kabacoff, R.	DURMUŞARICI, A.Eren, Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerine Etkileri, Antalya, İ.İ.B.F. Dergisi, S.2, 2002.
42	Sorun çözümünde astlarının yargılarını kullanmasına izin verir.	Dengeli Liderlik Testi-Stephan, P.R..	ÜÇÖK, Tengiz, Liderlik ve Yönetici Davranış Geliştirme, Ankara, 2006.
43	Birimlerin sonuçları hakkında bilgi verir.	Davranış Ölçeği-Ekvall ve Arvonen	TENGİLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
44	Astlarına arkadaşça davranır.	Davranış Ölçeği-Ekvall ve Arvonen	TENGİLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.
45	Vizyon yaratır, kararları süratle uygular.	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Tracy, G.	ALTUN, Sadegül, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdiği Önem ve Uygulama Düzeyleri, 2003.
46	Başarı için ortamın tüm gereklerini hazırlar.	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Tracy, G.	ALTUN, Sadegül, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdiği Önem ve Uygulama Düzeyleri, 2003.
47	Araştırmayı ve yeniliği teşvik eder.	Levinson Ölçeği-Levinson Harry	MERİH, Kutlu, Levinson Ölçeği ve Yaratıcı Önder Lider, 2006.
48	Disiplin amacıyla astlarının eleştirilerine müsaade etmez.	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Tracy, G.	ALTUN, Sadegül, İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdiği Önem ve Uygulama Düzeyleri, 2003.
49	Esnektir ve değişime açıktır.	Davranış Ölçeği-Ekvall ve Arvonen	TENGİLİMOĞLU, Dilaver, Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, İstanbul, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, S.14, 2005.

İZİN BELGESİ

Kimden: Sadegül Akbaba Altun <akbabasl@gmail.com>

Kime: Çiğdem ÇİFCİ <cigdemcifci@gmail.com>

Tarih: 16 Haziran 2009 13:15

Konu: İZİN BELGESİ

Merhabalar,

Ölçeği kullanmanızda hiçbir sakınca yoktur.

Selamlar

Sadegül Akbaba Altun

2009/6/9 Çiğdem ÇİFCİ <cigdemcifci@gmail.com>

- Alıntılanan metni gizle -

Sayın Hocam

İstanbul Güzeltepe İlköğretim Okulunda Fen Bilgisi Öğretmeniyim. Yüksek Lisans Tezimde Sizin 2003 Senesinde Yayınlamış Olduğunuz İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞE VERDİĞİ ÖNEM VE UYGULAMA DÜZEYLERİ Çalışmanızda Kullandığınız Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Sorularının Bazılarını Bende Çalışmamda Kullanabilmem İçin İzninizi Almam Gerekıyor. Bu konuda yardımcı olabilirsiniz sevinirim. Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkürler İyi Çalışmalar

Çiğdem ÇİFCİ

Fen Bilgisi Öğretmeni

05058545351

Faks 0212 625 00 40

İZİN BELGESİ

Kimden: tengiz@gazi.edu.tr

Kime: Çiğdem ÇİFCİ <ciğdemcifci@gmail.com>

Tarih: 11 Haziran 2009 16:39

Konu: İZİN BELGESİ

Sayın Çiğdem Çifci,

Adı geçen kitaptaki test ve alıştırmaları ben de izin alarak yayınlamıştım. Kitabın amacı zaten gerek ders malzemesi olarak, gerekse araştırmalar için kullanıma açık olması. Bu nedenle kitaptaki test ve alıştırmalar fotokopiye izin verecek biçimde mizampajlandırılmıştır. Bunları aynen, kısmen, ya da birleştirerek kullanabilirsin.

Başarılar dileğimle,

Prof.Dr. Ö. Tengiz Üçok

Not: Gerekirse ayrıca yazılı bir izin belgesi de yazabilirim.

Çiğdem ÇİFCİ <ciğdemcifci@gmail.com> dedi:

- Alıntılanan metni gizle -

Sayın Hocam

İstanbul Güzeltepe İlköğretim Okulunda Fen Bilgisi Öğretmeniyim. Yüksek Lisans Tezimde Sizin 2006 Senesinde Yayınlamış Olduğunuz LİDERLİK VE YÖNETSEL DAVRANIŞ GELİŞTİRME Çalışmanızda Kullandığınız Anket Sorularının Bazılarını Bende Çalışmamda Kullanabilmem İçin İzninizi Almam Gerekiyor. Bu konuda yardımcı olabilirsiniz sevinirim. Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkürler İyi Çalışmalar

Çiğdem ÇİFCİ

Fen Bilgisi Öğretmeni

05058545351

Faks 0212 625 00 40

İZİN BELGESİ

Kimden: Eren Arici <earici@akdeniz.edu.tr>

Kime: Çiğdem ÇİFCİ <ciğdemcifci@gmail.com>

Tarih: 09 Haziran 2009 20:19

Konu: İZİN BELGESİ

Sayın Çiftci,

"YÖNETİCİ YAŞININ LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİ" adlı çalışmamı, yüksek lisans çalışmanızın kaynakçasında "ayrıntılı biçimde Referans" göstermeniz şartıyla kullanmanızda bir sakınca bulunmamaktadır.

İyi Çalışmalar Dilerim

EREN DURMUŞ

Çiğdem ÇİFCİ <ciğdemcifci@gmail.com> dedi:

-Alıntılanan metni gizle -

Sayın Hocam

İstanbul Güzeltepe İlköğretim Okulunda Fen Bilgisi Öğretmeniyim. Yüksek Lisans Tezimde Sizin 2002 Senesinde Yayınlamış Olduğunuz YÖNETİCİ YAŞININ LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİLERİ Çalışmanızda Kullandığınız Liderlik Etkinlik Ölçeği Sorularının Bazılarını Bende Çalışmamda Kullanabilmem İçin İzninizi Almam Gerekliyor. Bu konuda yardımcı olabilirsiniz sevinirim. Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkürler İyi Çalışmalar

Çiğdem ÇİFCİ

Fen Bilgisi Öğretmeni

05058545351

Faks 0212 625 00 40

İZİN BELGESİ

Kimden: kutlu@merih.net

Kime: Çiğdem ÇİFCİ <ciğdemcifci@gmail.com>

Tarih: 09 Haziran 2009 11:02

Konu: İZİN BELGESİ

DEĞERLİ HOCAM,

ONCELİKLE İLGİNİZ VE MESAJINIZ İÇİN TESEKKURLER. BENİM İNANCIM İNTERNETE YÜKLENEN BİR BİLGİNİN KAMUNUN YARARINA ACILMIS OLMASIDIR. AYRICA LEVINSON ÖLÇEĞİ BENİM PATENTİMDE OLAN BİR TEKNİK DEĞİL. GONLUNUZUN ÇEKTİĞİ GİBİ KULLANABİLİRSİNİZ.

WWW.EYLEM.COM SITESİNE YÜKLEDİĞİMİZ LİDERLİK BATARYASININ DAHA ETKİN BİR ÖLÇEK OLDUĞUNU DÜŞÜNÜYORUM. BEN UYGULADIGIMDA SASIRTICI SONUÇLAR ÇIKTI. BAZI KİSİLER BAZI KONULARDA YARATICI İKEN BAZI KONULARDA TUTUCU OLABİLİYORLAR. EYLEM.COM VE MERİH.NET/MARS SITESİNİN GALERİSİNDE SİZİ YARDIMCI OLABİLECEK ÇOK SAYIDA DOKÜMAN DA BULABİLİRSİNİZ.

TEZ ÇALIŞMANIZDA BAŞARILAR DİLİYORUM. AYRICA BEN DE MATEMATİKÇİ OLDUĞUM İÇİN (İU-FEN FAK. MATEMATİK-68) HER TÜRLÜ BİLGİ VE DENEYİMİM İLE ARKANIZDAYIM.

ESENLİKLER,

Çiğdem ÇİFCİ <ciğdemcifci@gmail.com> dedi:

-Alıntılanan metni gizle -

Sayın Hocam

İstanbul Güzeltepe İlköğretim Okulunda Fen Bilgisi Öğretmeniyim. Yüksek Lisans Tezimde Sizin 2006 Senesinde Yayınlamış Olduğunuz Levinson Ölçeği ve Tartıcı

Önder Lider Çalışmanızda Kullandığınız Ölçek Sorularının Bazılarını Bende Çalışmamda Kullanabilmem için İzninizi Almam Gerekıyor. Bu konuda yardımcı olabilirsiniz sevinirim. Zaman Ayırdığınız için Teşekkürler İyi Çalışmalar

Çiğdem ÇİFCİ

Fen Bilgisi Öğretmeni

05058545351

Faks 0212 625 00 40

İZİN BELGESİ

Kimden: AHMET C. ACAR <acara@istanbul.edu.tr>

Kime: Çiğdem ÇİFCİ <erencifci@gmail.com>

Tarih:09 Haziran 2009 02:45

Konu: İZİN BELGESİ

Sayın Çiftçi,

Kaynak göstererek, anılan çalışmamda kullandığım soruları ve ilgili makaleyi kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

Selamlar.

Prof.Dr.Ahmet Cevat ACAR

Çiğdem ÇİFCİ <cigdemcifci@gmail.com> dedi:

-Alıntılanan metni gizle -

Sayın Hocam

İstanbul Güzeltepe İlköğretim Okulunda Fen Bilgisi Öğretmeniyim. Yüksek Lisans Tezimde Sizin 1997 Senesinde Yayınlamış Olduğunuz HAVA HARP OKULU VE İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK YÖNELİMLERİNE İLİŞKİN ÇALIŞMANIZDA 'na Kullandığımız Anket Sorularının Bazılarını Bende Çalışmamda Kullanabilmem İçin İzninizi Almam Gerekıyor. Bu konuda yardımcı olabilirsiniz sevinirim. Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkürler İyi Çalışmalar

Çiğdem Çifci

Fen Bilgisi Öğretmeni

05058545351

Faks 0212 625 00 40

İZİN BELGESİ

Kimden: dilaver tengilimoğlu <dilaver.tengilimoglu@gmail.com>

Kime: ığdem ÇİFCİ <cigdemcifci@gmail.com>

Tarih: 07 Haziran 2009 12:12

Konu: İZİN BELGESİ

ığdem Hanım Merhaba,

Söz konusu ölçeği kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

Prof.Dr.Dilaver Tengilimoğlu

ığdem ÇİFCİ <cigdemcifci@gmail.com> dedi:

-Alıntılanan metni gizle -

Sayın Hocam

İstanbul Güzeltepe İlköğretim Okulunda Fen Bilgisi Öğretmeniyim. Yüksek Lisans Tezimde Sizin 2005 Senesinde Yayınlamış Olduğunuz KAMU VE ÖZEL SEKTÖR ÖRGÜTLERİNDE LİDERLİK DAVRANIŞI ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI 'na Kullandığımız Anket Sorularının Bazılarını Bende alışmamda Kullanabilmem İçin İzninizi Almam Gerekliyor. Bu konuda yardımcı olabilirsiniz sevinirim. Zaman Ayırdığınız İçin Teşekkürler İyi alışmalar

ığdem ıfci

Fen Bilgisi Öğretmeni

05058545351

Faks 0212 625 00 40

ÖZGEÇMİŞ

17 Ekim 1980 tarihi, Tekirdağ İlinde doğdu. İlk, Orta ve Liseyi yine aynı ilde tamamladıktan sonra, Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Fen Bilgisi Öğretmenliği bölümüne kaydoldu. Bu bölümden 2002 yılında mezun olduktan sonra, 2002 yılı Eylül ayında Sakarya İli Hakkı Demir İlköğretim Okulunda göreve başladı. 2007 yılında İstanbul İli Eyüp İlçesi Güzeltepe İlköğretim Okuluna tayin oldu. 2007 yılında, Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı.

Halen Güzeltepe İlköğretim Okulunda Fen ve Teknoloji dersi öğretmenliği görevine devam etmektedir.

cigdemcifici@gmail.com