

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Meryem MIZRAK KARCI¹

¹ Millî Eğitim Bakanlığı, Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü,
meryem.mizrakkarci@meb.gov.tr, ORCID: 0000-0003-2560-9739

Geliş Tarihi: 08.07.2019 Kabul Tarihi: 18.05.2020

Öz: Bu araştırmanın temel amacı Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinin Blake ve Mouton (1964)'un yönetim tarzı ölçeğine göre hangi tarz liderlik davranışına sahip olduğunu ortaya koymaktır. Araştırma, 2014 yılı Nisan-Mayıs aylarında Afyon, Ankara, Giresun, İstanbul, Ordu ve Samsun illerindeki resmi ilk ve ortaöğretim okullarında çalışan basit tesadüfi olarak seçilen 866 okul yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Blake ve Mouton'un geliştirdiği anket formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Veriler, SPSS 20 programı kullanılarak değişkenlerin özelliğine göre t ve anova testi ile çözümlenmiştir. Toplanan veriler üzerinde yapılan istatistiksel analizler sonucu yöneticilerin yaş, cinsiyet, görev yaptıkları kurum, yöneticilik süresi ve yöneticilik eğitimi değişkeni ile liderlik davranış rollerinin insan ve görev odaklılık boyutu arasında anlamlı bir fark olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Yönetici, Liderlik Teorileri, Liderlik Davranışları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği

A RESEARCH ON THE DETERMINATION OF THE LEADERSHIP BEHAVIOR OF SCHOOL MANAGERS

Abstract:

The main aim of this research is to determine/identify the leadership style of the school managers working at the primary and secondary schools of the Ministry of National Education according to Blake Mouton (1964) Managerial Grid. This survey had been applied in April-May 2014 to 866 school managers who are chosen randomly from the public primary and secondary schools in Giresun, Ankara, İstanbul, Afyon, Samsun and Ordu. The Managerial Grid which was developed by Blake and Mouton were used as data collecting tool. The results were analyzed by using SPSS v. 20 programme and evaluated by anova and t-tests according to the features of variables. As a result of the statistical analysis on the data collected, it was revealed that there is a significant difference between age, gender, the institution where they work, the management time, management training variables and the human and task-oriented dimension of leadership behavior roles of the managers.

Key Words: Leader, Leadership, Manager, Leadership theories, Leadership behaviours, Blake and Mouton Managerial Grid

Giriş

Yönetim örgütün insan gücü ve diğer kaynaklarını örgütleyip eşgüdümleyerek amaçlarını geliştirmek için eyleme geçirme sürecidir. Bu tanıma göre yönetim örgütün girdilerini, üretimini, çıktılarını, yaşamasını, çevreye uyum sağlayabilmesini, yenileşmesini sağlayan, amaçlarını gerçekleştirmek için eyleme geçiren bir süreçtir (Başaran, 1982, 59). Değişen koşullara uyum sağlamak yönetime düşen bir görevdir. Bu görevi ancak teknik bilgi ve becerilerle donatılmış, dinamik, değişmelere direnmek yerine onlara uyum sağlayan, kişiler arası iyi ilişkiler kurabilen, karizması ile izleyicileri etkileyebilen, karşılaştıkları güçlüklerin üstesinden gelebilen, ekip ruhuna sahip yöneticiler ve yönetimler yerine getirebilir. Başarılı olamayan çoğu yönetim geliştirme

programlarına bakıldığında nedenin, örgüt üyelerinin hedefler doğrultusunda gönüllü çalışma konusundaki isteksizliği olduğu görülmektedir. Bu durumda suç her zaman örgüt üyelerine atılmaktadır. Ama yöneticilerin bu konuda ne kadar başarılı oldukları nadiren tartışma konusu olmaktadır. Bir örgütün hedefler karşısında ne kadar etkili çalıştığını görmek için öncelikle yöneticilerinin liderlik vasıflarına ne kadar sahip olduğu ve bunu çalışanlarını motive etmekte ne kadar kullandığına bakmak gerekmektedir (Yeşilyurt, 2007, 7). Liderler bireylerde süreç içerisinde inovasyon oluşturabilmeleri için onlara esin kaynağı olmak ve etkin hedeflere sabırla ilerlemesini sağlamalıdır. Liderin işlevsel özelliği değişimdir (Kouzes ve Posner, 2014).

Yönetim sürecine işlerlik kazandıran temel faktör insan unsurudur. İnsan ve onun çabaları olmadan diğer faktörler birer kaynak yığını olmanın ötesine geçemezler. Maddi araç gereç ve parasal kaynaklar olmasa bile amaçlara ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir şarttır. İşte bu yüzden günümüzde yönetim maddi faktörlerin idaresinden çok “personel idaresi” olarak algılanmakta ve her geçen gün daha önemli hale gelmektedir (Şimşek, 2010, 8).

Eğitim öğretim faaliyetlerini okul yöneticileri ve öğretmenler yürütmektedirler. Eğitim kadrosu olarak da adlandırılan bu kişiler müfredat programlarının hazırlanmasından, okulun ve eğitimin teşkilatlanmasından daha önemlidir. Çünkü mükemmel bir müfredata ve teşkilata rağmen gerçekten iyi yetişmiş ve başarılı bir eğitim kadrosu yoksa eğitim faaliyetlerinden yarar beklenmemelidir. Birbirleriyle uyumlu öğretmenler topluluğu ve okul yöneticisi eğitim görevini başarı ile yerine getirebilir. (Arvası, 1995,133-134)

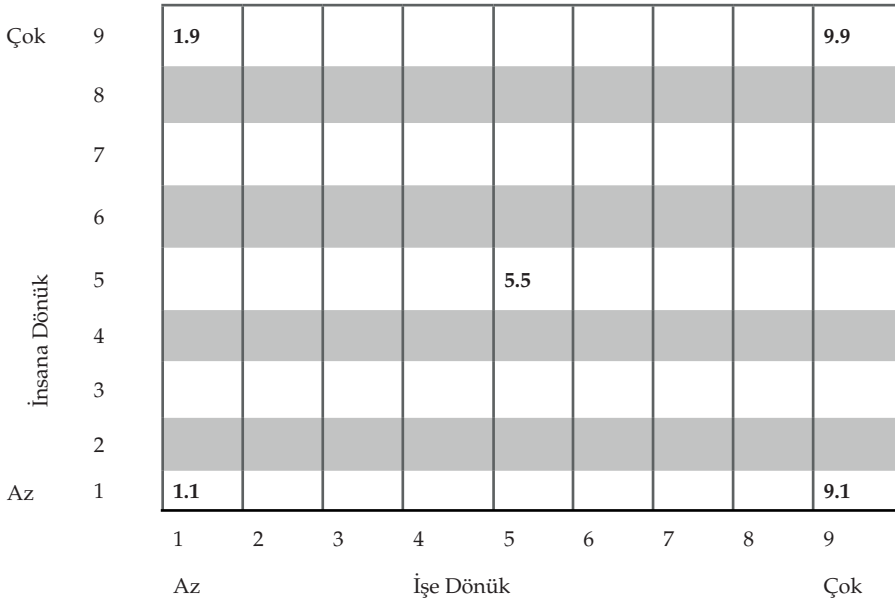
Eğitim kurumlarının performansı ile liderlik tarzları ile arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. Bu süreçte okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik özellikleri önemli rol oynamaktadır. Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları etkili liderlik özellikleri, okulun öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısını da olumlu yönde etkilemektedir. (Buluç, 2009,5).

Etkin liderlik davranışlarının belirlenebilmesi için yapılan tüm çalışmaların sonucunda çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Bunlar: Özellikler teorisi, Davranış teorisi, Durumsallık teorisi ve Modern teorileridir (Koç ve Topaloğlu, 2010, 166).

Yönetim Tarzı Ölçeği (Managerial Grid) Blake ve Mouton tarafından 1960'lı yıllarda kendisinden önceki modellere alternatif olarak geliştirilmiştir. (DuBrin, 1997, 251) Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi Enstitüsü Araştırmaları ile Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi üzerinde yapılan incelemede liderliğin iki önemli davranışsal boyutu olan göreve ve insana yönelik liderlik tarzları olduğu (insana yönelik olma ve işe ağırlık verme) görülmektedir (Erceylan, 2010, 68).

Blake ve Mouton (1964) yönetim tarzı ölçeği, liderin günlük uygulamaları bakımından işe, işin sonuçlarına ve hedeflerine olan ilgi ile insana olan ilginin derecelendirilmiş bir diyagram üzerindeki kesişim noktalarından oluşur. Yatay eksende işe olan ilgi 1'den 9'a kadar yükselirken aynı şekilde dikey eksende insana yönelik ilgi 1'den 9'a yükselmektedir. Böylece oluşan diyagramda 81 kutu yer almaktadır. 81 kutunun her biri bir liderlik duruşu ve eğilimini temsil etmektedir. Ancak çalışmanın rahatça anlaşılabilmesi için en temel 5 tip liderlik davranışı belirlenmiştir. Bunlar 1.1, 9.1, 1.9, 9.9 ve 5.5 bölgelerine denk düşen liderlik davranışlarıdır (Fındıkçı, 2009, 68-69).

Bu liderlik davranışları aşağıdaki ölçekte gösterilmektedir:



Şekil 1. Blake ve Mouton yönetim tarzı ölçeği

Yönetim tarzı ölçeği yönetim biçimlerini belirleme ve sınıflandırmada yararlı olmaktadır (Üçok, 1992, 137). Bu matrikse bağlı olarak 5 türde liderlik davranış biçimi belirlenmiştir. Bunlar:

- 1.1 Tarzı (Pasif Liderlik): Lider ne işe ne de insana dönüktür. Bir üyeden farksızdır.
- 1.9 Tarzı (Şehir Kulübü Liderlik): Lider ulaşılabilecek amaçlarla değil, kendini izleyenlerle ilgilidir. İnsanlar arasındaki iyi ilişkilerin üretimi arttıracak görüşü hâkimdir.
- 5.5 Tarzı (Orta Yolcu Liderlik): Bu tarz liderler geleneklere, alışkanlıklara ve kurallara bağlıdır. Bir anlaşmazlık durumunda uzlaşma ile çözülür. (Koç ve Topaloğlu, 2010,169).
- 9.1 Tarzı (Görev Odaklı Lider): Lider üyelerin görevlerini ayrıntılı bir biçimde tanımlamak, planlamak, yönlendirmek ve denetlemekle birlikte görev ve iş gereklerine önem vermektedir.
- 9.9 Tarzı (Takım Odaklı Liderlik): Lider üyeleriyle karşılıklı güven, saygı ve dayanışma ortamı meydana getirerek örgütsel mutluluğu gerçekleştirme imkânı sağlarlar (Koç ve Topaloğlu, 2010; 170).

YÖK'ün tez veri tabanında ve Gazi Üniversitesi Kütüphanesinde yapılan taramalarda okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının Blake ve Mouton (1964) yönetim tarzı ölçeğine göre belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırmaya rastlanamamıştır. Bununla birlikte uluslararası ve ulusal yayınlar tarandığında gerek Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Ölçeği kullanılarak gerek diğer ölçme araçları ile yapılan benzer çalışmalara rastlanmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir.

Koç, Kılıçlar ve Yazıcıoğlu (2013), The Analyzing Leadership Styles of Turkish Managers in the Scope of the Blake and Mouton's Managerial Grid adlı çalışmada Blake ve Mouton Yönetim Tarzı ölçeğini özel ve kamu sektöründen 771 kişiye rastgele uygulamıştır. Bu çalışmanın sonucunda Türk yöneticilerin yönetsel üslup açısından kaygılı olmaları ve yönetsel sistemin üretim boyutuyla ilgili endişeleri belirlenmiştir.

Ersan ve Koç (2017), Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama adlı çalışmalarında Blake ve

Mouton'un ölçeğini kullanmışlardır. Bu bağlamda; liderlerin yöneticilik tarzlarının bağımsız değişken boyutu olan (cinsiyet, yaş, eğitim, yönetim düzeyi ve departman) değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Soydemir, Özdaşlı ve Alparslan (2014)'ın Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma adlı çalışmalarında elde edilen bulgularına göre; görev odaklı liderlik ve insan odaklı liderlik algılarının rol ötesi hizmet ve işbirliği davranışlarına olumlu yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca görev odaklı liderlik tarzının, insan odaklı liderlik tarzına göre prososyal davranışlar üzerinde daha fazla olumlu etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Aygün (2012)'ün, Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi adlı çalışmasında X ve Y şirketlerinde çalışan 162 personel üzerinde yöneticilerin vizyoner, katılımcı ve otokratik liderlik davranışları güçlendikçe çalışanların örgüte olan devamlılık ve normatif bağlılıkları artmakta olduğunu tespit etmiştir. Karaman (2008)'in Orta Öğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Göstermiş Olduğu Liderlik ve Etkili Yöneticilik Davranışları adlı çalışmasında tüm çalışan kadrosunun bakış açısı incelendiğinde, yönetici ve öğretmenler okul müdürlerinin yöneticilikten daha fazla liderlik davranışı sergilediklerini belirtmişlerdir. Farklı statülere ve demografik özelliklere dahil öğretmen ve okul yöneticileri, okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik özelliklerine farklı bakış açılarına sahip olduğunu tespit etmiştir.

Küçük (2008), Eğitim kurumlarında yöneticilerin liderlik davranışlarının örgüt iklimi üzerine ve eğitimcilerin performansına etkisi adlı çalışmasında başarı yönelimli liderlik, katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve emredici liderlik ile örgütsel iklim arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Kaya (2002), İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik-liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi adlı çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik-liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermezken, hizmet süresi değişkeninde anlamlı farklılık gösterdiğini tespit etmiştir.

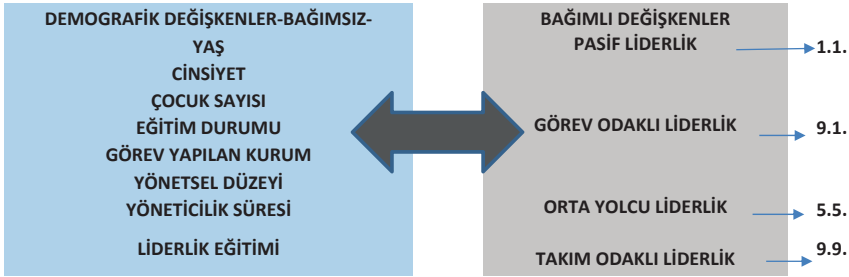
Bu araştırmanın temel amacı MEB'e bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerin algılarına göre; kendilerinin Blake ve Mouton'un yönetim tarzı ölçeğine göre hangi tarz liderlik davranışına sahip olduğunu ortaya koymaktır. Literatür taraması incelendiğinde liderlik ile

ilgili teorik ya da ampirik birçok çalışma bulunmasına karşın, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinin Blake ve Mouton'un yönetim tarzı ölçeğine göre hangi tarz liderlik davranışına sahip olduğunu ortaya koyan çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu nedenle, bu araştırma ile liderlik yazınına bir katkı sunacağı düşünüldüğünden araştırma önemli görülmektedir.

Araştırmanın Modeli

MEB'e bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinin Blake ve Mouton'un (1964) yönetim tarzı ölçeğine göre hangi tarz liderlik özelliğine sahip olduğunu belirlemeye yönelik bu çalışma karşılaştırmalı araştırma modelinde bir araştırmadır.

MEB'e bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan yöneticilerin liderlik özelliklerini belirleyebilmek ve değerlendirebilmek amacıyla evrende yer alan okullarda çalışan okul yöneticilerinin görüşlerine başvurmak için geliştirilen veri toplama aracı uygulanmıştır.



Şekil 2: Araştırma modeli

Şekil 2'de bağımsız değişken olan demografik verilere ilişkin bilgiler ve bağımlı değişken olan pasif liderlik, görev odaklı liderlik, orta yolcu liderlik ve takım odaklı liderlik değişkenleri yer almaktadır. Araştırmada bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenlerin birbiriyle olan ilişkisi karşılaştırılmış olup t ve Anova testi kullanılmıştır.

Yöntem

Evren ve Örneklem

Bu araştırma MEB'e bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapmakta olan okul yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini Türkiye, örneklemini ise Afyon, Ankara, Giresun, İstanbul, Ordu ve Samsun illeri oluşturmaktadır. Örneklem, küme örnekleme (müdür ve müdür yardımcıları) yolu ile oluşturulmuştur. Örneklem basit tesadüfi olarak seçilmiştir.

Araştırmanın evrenini MEB'e bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapmakta olan 68.469 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Uygulanan basit tesadüfi örneklem formülü ile örneklem çapı ≥ 384 olarak tespit edilmiştir.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$
$$n = \frac{68469 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{68469 \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$
$$n = 384$$

Veri Toplama Yöntemi

Verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin bağımsız değişkenler olan çalışma süreleri, yönetsel düzeyi ve süresi ile liderlik davranışı arasında farklılaşma durumları ile hangi davranış türünde olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle Blake ve Mouton tarafından geliştirilen Yöneticiler İçin Liderlik Davranışı Ölçeği uygulanmıştır.

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anket katılımcılarının demografik değişkenlerine ilişkin (yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk, eğitim durumu, görev yaptıkları kurum, yönetsel düzey, yöneticilik süresi ve yöneticilik eğitimi alıp almadığı gibi) özelliklerin öğrenilmesi amacıyla 6 sorudan oluşmaktadır. İkinci kısımda ise, ankete katılan yöneticilerin liderlik davranışını ölçme amacıyla 18 soru bulunmaktadır. Ankete ilişkin alınan cevaplar 1'den 9'a kadar puanlandırılmıştır. Çalışmanın örneklemi 866 kişiden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik değeri Cronbach Alpha katsayısı 0,87 olup elde edilen veriler neticesinde ölçeğin iç tutarlılık (Cronbach Alpha)katsayısı 0,85 olarak tespit edilmiştir. Bu değer sosyal bilimler için istatistiki açıdan güvenilir olarak kabul edilebilecek düzeydedir.

Söz konusu ölçeğe MEB'e bağlı ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar araştırmanın veri kaynağını oluşturmaktadır.

Verilerin Analiz Edilmesi

Verilerin çözümlenmesinde SPSS (20.0 versiyonu) bilgisayar programı kullanılmıştır. Araştırma verileri, yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk, eğitim durumu, görev yaptıkları kurum, yönetsel düzey, yöneticilik süresi ve yöneticilik eğitimi değişkenlerine göre de kodlanarak SPSS programına kaydedilmiştir. Verilerin çözümlenmesi, değişkenlerin özelliğine göre t ve anova testi ile yapılmıştır. Bulguların yorumlanmasında .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

Araştırmadan Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirmeler

Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan okul yöneticilerinin genel yapısına yönelik frekans ve yüzde dağılımları Tablo-1' de gösterilmektedir.

Tablo1: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Yaş	Frekans (f)	Yüzde (%)
26-30 yaş aralığı	42	4.8
31-35 yaş aralığı	136	15.7
36-40 yaş aralığı	147	17.0
41-45 yaş aralığı	202	23.3
46 yaş ve üzeri	339	39.1
Toplam	866	100.0

Cinsiyet	Frekans (f)	Yüzde (%)
Kadın	130	15.0
Erkek	736	85.0
Toplam	866	100.0

Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma

Medeni Durum	Frekans (f)	Yüzde (%)
Evli	787	90.9
Bekar	79	9.1
Toplam	866	100.0
Çocuk	Frekans (f)	Yüzde (%)
Evet	769	88.8
Hayır	97	11.2
Toplam	866	100.0
Eğitim Durumu	Frekans (f)	Yüzde (%)
Lisans	733	84.6
Lisansüstü	133	15.4
Toplam	866	100.0
Görev Yaptığınız Kurum	Frekans (f)	Yüzde (%)
İlkokul	235	27.1
Ortaokul	253	29.2
Anadolu lisesi	149	17.2
Endüstri meslek lisesi	64	7.4
Ticaret meslek lisesi	32	3.7
İmam hatip lisesi	34	3.9
Kız meslek lisesi	34	3.9
Sağlık meslek lisesi	14	1.6
Diğer	51	5.9
Toplam	866	100.0
Yönetmelik Düzeyi	Frekans (f)	Yüzde (%)
Müdür	342	39.5
Müdür Yardımcısı	524	60.5
Toplam	866	100.0
Yöneticilik Süresi	Frekans (f)	Yüzde (%)
1 yıldan az	86	9.9
1-5 yıl arası	248	28.6
6-10 yıl arası	139	16.1
11-15 yıl arası	147	17.0
16 yıl ve üzeri	246	28.4
Toplam	866	100.0
Yöneticilik Eğitimi	Frekans (f)	Yüzde (%)
Evet	520	60.0
Hayır	346	40.0
Toplam	866	100.0

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş değişkenine göre dağılımına bakıldığında %4.8'inin 26-30; %15,7'sinin 31-35; %17'sinin 36-40; %23'ünün 41-45; % 39,1'inin ise 46 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmektedir. Cinsi-

yet değişkenine göre dağılımında %85'inin erkek, % 15'inin kadın olduğu görülmektedir. Ankete katılanların medeni durumlarına göre ilişkin verilerde %90,9'unun evli % 9,1'inin de bekar olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği eğitim kurumlarında yöneticilerin %88,8'inin çocuk sahibi olduğu, %11,2'sinin ise çocuk sahibi olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumu değişkenine göre % 84,6'sının lisans, %15,4'ünün lisansüstü eğitim mezunu olduğu görülmektedir. Yöneticilerin görev yaptığı kurumlara ilişkin dağılımda %27,1'inin ilkokul; %29,2'sinin ortaokulda; % 17,2'sinin Anadolu lisesi; % 16,6'sının Mesleki Teknik Anadolu lisesi; %3,9'unun İmam hatip lisesi; % 5,9'unun ise diğer kurumlarda görev yaptığı belirlenmiştir. Ankete katılan yöneticilerin yönetsel düzeylerinin dağılımına bakıldığında %39,5 inin müdür; % 60,5'inin müdür yardımcısı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik süresine göre dağılım incelendiğinde %9,9'unun 1 yıldan az; %28,6'sının %28,6'sının 1-5 yıl ; %16,1'inin 6-10 yıl; %17'sinin 11-15 yıl; % 28,4'ünün ise 16 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir. Araştırmanın gerçekleştirildiği eğitim kurumlarında yöneticilerin % 60,0'ının yöneticilik eğitimi aldığı % 40'ının ise yöneticilikle ilgili eğitim almadığı anlaşılmaktadır.

Tablo-2: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Değişkene Göre Liderlik Davranışlarının Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi

	Yaş Aralığı	N	Ortalama	s.s.	F	p
İnsan Odaklılık	26-30	42	7.1349	1.06617	9.813	.000
	31-35	136	7.3333	.98410		
	36-40	147	7.5004	.86530		
	41-45	202	7.6496	.75482		
	46 ve üzeri	339	7.7598	.84598		
	Toplam	866	7.5928	.88167		
Görev Odaklılık	26-30	42	7.0265	.99526	7.483	.000
	31-35	136	7.0458	1.12221		
	36-40	147	7.1202	.96089		
	41-45	202	7.3548	.89754		
	46 ve üzeri	339	7.4785	.94343		
	Toplam	866	7.2989	.98326		

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş değişkenine göre insan ve görev odaklılık ortalamalarına ilişkin farklılaşma durumlarına bakıldığında yapılan Anova testi sonuçlarına göre 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. **Diğer bir ifade ile “H₁: Yaş değişkenine göre yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık açısından farklılaşmaktadır (p<.05) “H₁ hipotezi desteklenmiştir”**

Tablo 2’de anlaşılacağı üzere yöneticilerin yaşları yükseldikçe insan ve görev odaklılık boyutunda liderlik davranışlarının yükseldiği görülmektedir.

Tablo-3: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Liderlik Davranışlarının Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	s.s.	t	p
İnsan Odaklılık	Kadın	130	7.7701	.77255	2.495	.013
	Erkek	736	7.5614	.89641		
Görev Odaklılık	Kadın	130	7.6051	.82258	3.882	.000
	Erkek	736	7.2449	.9997		

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre insan ve görev odaklılık ortalamalarında ilişkin farklılaşma durumunu tespit etmek amacıyla 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Bu kapsamda yapılan Anova testi sonuçlarına göre “H₂: Cinsiyet değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık açısından farklılaşmaktadır.” (p<.05) **H₂ hipotezi desteklenmiştir.**

Tablo 3’te anlaşılacağı üzere kadınların insan ve görev odaklılık boyutunda erkeklerden daha fazla liderlik davranışlarına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo-4: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durum Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi

	Medeni Durum	N	Ortalama	s.s.	t	p
İnsan Odaklılık	Evli	787	7,5962	,87620	,364	,716
	Bekar	79	7,5584	,93961		
Görev Odaklılık	Evli	787	7,2882	,98600	-1,020	,308
	Bekar	79	7,4065	,95497		

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durum değişkenine göre insan ve görev odaklılık ortalamalarına ilişkin farklılaşma durumunu tespit etmek amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarına göre 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. “ H_3 : Medeni durum değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık açısından farklılaşmaktadır ($p < .05$)” H_3 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4’te anlaşılacağı üzere evlilerin insan odaklılık boyutunda bekârlardan daha yüksek liderlik davranışına sahip olduğu söylenebilir. Görev odaklılık boyutunda ise bekarların evlilerden daha yüksek liderlik davranışlarına sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hem evli hem de bekarların insan odaklılık açısından daha yüksek liderlik davranışlarına sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çocuk Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi

	Çocuk	N	Ortalama	s.s.	t	p
İnsan Odaklılık	Evet	769	7.6262	.85780	3.160	.002
	Hayır	97	7.3276	1.01865		
Görev Odaklılık	Evet	769	7.3109	.97473	1.010	.313
	Hayır	97	7.2039	1.04892		

Araştırmaya katılan yöneticilerin çocuk değişkenine göre insan ve görev odaklılık ortalamalarında ilişkin farklılaşma durumunu tespit etmek amacıyla 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Diğer bir

ifade ile yapılan Anova testi sonuçlarına göre “ H_4 :Çocuk değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık açısından farklılaşmaktadır.” ($p<.05$) **H_4 hipotezi insan odaklılık boyutunda desteklenirken görev odaklılık boyutunda desteklenmemiştir.**

Tablo 5’te anlaşılacağı üzere çocuk sahibi olanların hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda çocuk sahibi olmayanlardan daha yüksek liderlik davranışlarına sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca çocuk sahibi olanların insan odaklılık boyutu, görev odaklılık boyutuna göre daha yüksek düzeydedir.

Tablo-6: Anket Katılımcılarının Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	s.s.	F	p
İnsan Odaklılık	Lisans	733	7.5786	.89750	1.233	.267
	Lisansüstü	133	7.6708	.78727		
	Toplam	866	7.5928	.88167		
Görev Odaklılık	Lisans	733	7.2951	.99040	.072	.789
	Lisansüstü	133	7.3200	.94628		
	Toplam	866	7.2989	.98326		

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumuna ilişkin insan odaklılık ve görev odaklılık ortalamalarında farklılaşma durumunu tespit etmek amacıyla 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir ($p>.05$). **Diğer bir ifade ile “ H_5 :Eğitim durumu değişkeni açısından yapılan Anova testi sonuçlarına göre yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık açısından farklılaşmamaktadır.” H_5 hipotezi desteklenmemiştir.**

Tablo 6’dan da anlaşılacağı üzere eğitim düzeyi yükseldikçe insan ve görev odaklılık boyutunda liderlik davranışlarının da yükseldiği görülmektedir.

Ayrıca lisansüstü mezunu olanların insan odaklılık ve görev odaklılık boyutu lisans mezunu olanlardan daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo-7: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Yaptıkları Kurum Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi

	Görev Yaptıkları Kurum	N	Ortalama	s.s.	F	p
İnsan Odaklılık	İlkokul	235	7.6293	.87563	2.081	.035
	Ortaokul	253	7.6206	.86525		
	Anadolu L.	149	7.7159	.82285		
	Endüstri M L	64	7.4323	81074		
	Ticaret Meslek L.	32	7.3368	.95685		
	İmam Hatip L.	34	7.2582	86531		
	Kız Meslek L.	34	7.3399	.90182		
	Sağlık Meslek L.	14	7.6349	.91669		
	Diğer	51	7.6688	1.08673		
	Toplam	866	7.5928	.88167		
Görev Odaklılık	İlkokul	235	7.3475	.93754	2.797	.005
	Ortaokul	253	7.3008	.99313		
	Anadolu L.	149	7.4623	.92025		
	Endüstri M L	64	6.9427	.96743		
	Ticaret Meslek L.	32	6.9965	.92381		
	İmam Hatip L.	34	7.1830	.85011		
	Kız Meslek L.	34	6.9967	1.13195		
	Sağlık Meslek L.	14	7.6190	.87566		
	Diğer	51	7.4161	1.21591		
	Toplam	866	7.2989	.9832		

Araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptıkları kurum değişkeni açısından yapılan Anova testi sonuçlarına göre insan odaklılık ve görev odaklılık ortalamalarında bir farklılaşma olup olmadığına bakıldığında 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir ($p < .05$). **Diğer bir ifade ile** "H₀:Görev yaptıkları kurum değişkeni açısından yapılan Anova testi sonuç-

larına göre yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık açısından farklılaşmaktadır." ($p < .05$). H_6 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 7'den de anlaşılacağı üzere insan odaklılık açısından Anadolu lisesinde görev yapan yöneticilerin en yüksek düzeyde liderlik davranışına sahip olduğu, imam hatip lisesinde görev yapan yöneticilerinin ise en düşük düzeyde liderlik davranışına sahip olduğu ifade edilebilir. Ayrıca ilkökul ve ortaokulda görev yapan yöneticilerin insan odaklılık boyutunda; ticaret meslek ve kız meslek liselerinde görev yapan yöneticilerin ise görev odaklılık boyutunda liderlik davranışlarında farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo-8: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yönetsel Düzey Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi

	Yönetsel Düzey	N	Ortalama	s.s.	t	p
İnsan Odaklılık	Müdür	342	7.6442	.88458	1.389	.165
	Müdür Yrd.	524	7.5592	.87899		
Görev Odaklılık	Müdür	342	7.2755	.96387	-.567	.571
	Müdür Yrd.	524	7.3142	.99633		

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel düzey değişkenine ilişkin insan ve görev odaklılık ortalamalarında farklılaşma durumunu tespit etmek amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarına göre 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. **Diğer bir ifade ile "H₇:Yönetsel düzey değişkeni açısından yapılan Anova testi sonuçlarına göre yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık açısından farklılaşmaktadır." ($p > .05$). H_7 hipotezi desteklenmemiştir.**

Tablo 8'den de anlaşılacağı üzere müdürlerin insan odaklılık boyutunda; müdür yardımcılarının ise görev odaklılık boyutunda daha yüksek liderlik davranışı özelliği gösterdikleri belirlenmiştir.

Tablo-9: Anket Katılımcılarının Yöneticilik Süresine Göre Liderlik Davranışlarının Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi

	Yöneticilik Süresi	N	Ortalama	s.s.	F	p
İnsan Odaklılık	1 yıldan az	86	7,2339	.96052	11.981	.000
	1-5 yıl arası	248	7,4149	.93478		
	6-10 yıl arası	139	7,5979	.75778		
	11-15 yıl arası	147	7,6788	.78440		
	16 yıl ve üzeri	246	7,8433	.84182		
	Toplam	866	7,5928	.88167		
Görev Odaklılık	1 yıldan az	86	6,9612	1.00886	7.761	.000
	1-5 yıl arası	248	7,1577	1.06809		
	6-10 yıl arası	139	7,3125	.93887		
	11-15 yıl arası	147	7,3190	.86441		
	16 yıl ve üzeri	246	7,5397	.92173		
	Toplam	866	7,2989	.98326		

Araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptıkları kurum değişkenine göre insan ve görev odaklılık ortalamalarına ilişkin farklılaşma durumunun tespit edilmesi amacıyla yapılan Anova Testi bulgularına göre 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmıştır. **Diğer bir ifade ile “H₈: Yöneticilik süresi değişkeni açısından yapılan Anova testi sonuçlarına göre yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık açısından farklılaşmaktadır (p<.05)”. H₈ hipotezi desteklenmiştir.**

Tablo 8’den de anlaşılacağı üzere yöneticilerin görev süresi arttıkça insan odaklılık boyutunda en yüksek düzeyde liderlik davranışına sahip olduğu görülmektedir

Tablo-10: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Eğitimi Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşmasına İlişkin Anova Testi

	Yöneticilik Eğitimi	N	Ortalama	s.s.	t	p
İnsan Odaklılık	Evet	520	7.7175	.84388	5.181	.000
	Hayır	346	7.4053	.90499		
Görev Odaklılık	Evet	520	7.3786	.95484	2.937	.003
	Hayır	346	7.1792	1.01416		

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik eğitimi değişkeni açısından insan odaklılık ve görev odaklılık ortalamalarında bir farklılaşma olup olmadığına bakıldığında 0,05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. **Diğer bir ifade ile** “ H_0 :Yöneticilik eğitimi değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık açısından yapılan Anova testi sonuçlarına göre farklılaşmaktadır.” ($p < .05$) H_0 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 9’den da anlaşılacağı üzere yöneticilik eğitimi alanlarda hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda liderlik davranışlarının yükseldiği görülmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Çalışma kapsamında 866 okul yöneticisine ulaşılarak elde edilmiş olan veriler neticesinde bağımsız değişkenler ile karşılaştırılarak yapılan analiz sonuçlarına göre; yöneticilerin yaşları yükseldikçe insan ve görev odaklılık boyutunda liderlik davranışlarının yükseldiği görülmektedir. Bu sonuca göre genç yöneticilerin liderlik davranışlarının hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda liderlik davranışlarının düşük olduğu söylenebilir. Bu sonuç Karaman (2008)’in yaş açısından liderlik bakışı incelendiğinde, 41-50 ve 51-60 yaş arası yönetici ve öğretmenler, 31-40 yaş yönetici ve öğretmenlerden okul müdürlerinin daha fazla liderlik davranışı gösterdikleri sonucu ile desteklenmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre yöneticilerin liderlik davranışlarında bir farklılaşma olup olmadığına bakıldığında, erkeklerden daha yüksek liderlik davranışına sahip olduğu söylenebilir.

Medeni Durum değişkenine göre yöneticilerin liderlik davranışlarında bir farklılaşma olup olmadığına bakıldığında evlilerin insan odaklılık boyutunda bekârlardan daha yüksek liderlik davranışına sahip olduğu söylenebilir. Görev odaklılık boyutunda bekarların evlilerden daha yüksek liderlik davranış özelliği gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca hem evli hem de bekârların insan odaklılık açısından daha yüksek liderlik davranışlarına sahip olduğu görülmektedir.

Çocuk sahibi olma değişkenine göre yöneticilerin liderlik davranışlarına bakıldığında her iki boyutta da çocuk sahibi olanların çocuk sahibi olmayanlardan daha yüksek liderlik davranışlarına sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca çocuk sahibi olanların insan odaklılık boyutunun görev odaklılık boyutuna göre daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

Eğitim düzeyi değişkenini açısından yöneticilerin liderlik davranışlarına bakıldığında eğitim düzeyi yükseldikçe hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutu açısından liderlik davranışlarının da yükseldiği anlaşılmaktadır. Ayrıca lisansüstü mezunu olanların insan odaklılık boyutu lisans mezunu olanlardan daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. İlaveten Lisansüstü mezunu olanların görev odaklılık boyutu lisans mezunu olanlardan daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bu sonuç, Erol ve Koç (2017) 'un yöneticilerdeki eğitim düzeyi yükseldikçe yöneticilerin insan odaklılık ortalamalarının yükseldiği sonucu ile desteklenirken; görev odaklılık boyutunda eğitim artışına göre ters bir korelasyon oluşu sonucu ile desteklenmemektedir.

Görev yaptıkları kurum değişkeni açısından liderlik davranışlarına bakıldığında İlkokul ve ortaokulda görev yapan yöneticilerin insan odaklılık boyutu açısından; ticaret meslek ve kız meslek liselerinde görev yapan yöneticilerin ise görev odaklılık boyutu açısından farklılık göstermediği ifade edilebilir. Anadolu lisesinde görev yapan yöneticilerin insan odaklılık boyutu açısından en yüksek; imam hatip lisesinde görev yapan yöneticilerinin ise en düşük düzeyde liderlik davranışına sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca görev odaklılık boyutu açısından sağlık meslek lisesinde görev yapan yönetici-

lerin en yüksek, endüstri meslek lisesinde görev yapan yöneticilerinin ise en düşük düzeyde liderlik davranışına sahip olduğu saptanmıştır.

Diğer olarak adlandırılan grupta, anaokulu, halk eğitim merkezi, fen lisesi, otelcilik ve turizm meslek lisesi, tarım meslek lisesi, güzel sanatlar lisesi müdürü bulunmaktadır. Ancak bu branşlardaki müdürlerin sayısı parametrik istatistik yapılabilecek sayıda olmadığı için hepsi diğer kategorisi altında birleştirilmiştir.

Yönetimsel Düzey değişkeni açısından liderlik davranışlarına bakıldığında müdürlerin insan odaklılık boyutu açısından müdür yardımcılarında daha yüksek liderlik davranışına sahip olduğu belirlenmiştir. Müdür yardımcılarının ise görev odaklılık boyutunun müdürlerden daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Yöneticilik süresi değişkeni açısından liderlik davranışlarına bakıldığında 16 yıl ve üzeri görev süresine sahip yöneticilerin insan odaklılık boyutu açısından en yüksek düzeyde olduğu, 1 yıldan az görev süresine sahip yöneticilerin ise liderlik davranışına en az düzeyde sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilik süresine bakılmaksızın tüm yöneticilerin insan odaklılık boyutu görev odaklılık boyutundan daha yüksek bir ortalamaya sahiptir.

Yöneticilik eğitimi değişkeni açısından liderlik davranışlarına bakıldığında yöneticilik eğitimi alan yöneticilerde hem insan ve görev odaklılık boyutu açısından liderlik davranışlarının yükseldiği görülmektedir. Yöneticilik eğitimi alan yöneticilerin insan odaklılık boyutunun görev odaklılık boyutundan daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca yöneticilik eğitimi almayan yöneticilerin de insan odaklılık boyutunun görev odaklılık boyutundan daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonuçları neticesinde; okul yöneticilerinin seçiminde yaş kriteri göz önünde bulundurulması, kadın yönetici sayısının artırılması, okul yöneticisi seçimlerinde doktora ve lisansüstü mezunlarına öncelik verilmesi, mevcut yöneticilere liderlik eğitimi verilmesi önerilebilir.

Kaynakça

- ARVASI, Seyyid A.(1995). **Eğitim Sosyolojisi**, Burak Yayınevi, İstanbul.
- AYGÜN, A. (2012). **Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi**, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1982). **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Sevinç Yayınevi, Ankara.
- BLAKE, Robert.R., MOUTON, Jane S. (1969). **Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development**. Massachusetts: Addison Wesley Publishing, Company.
- BULUÇ, Bekir (2009). “Sınıf öğretmenlerinin algularına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, S. 57, ss. 5-34.
- DUBRİN, Andrew J. (1997). **Essentials of Management**. Sout –Western College Publishing, Ohio.
- ERCEYLAN, Nusret (2010). **Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma**, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Malatya.
- FINDIKÇI, İlhami (2009). **Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik**, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- GÜMÜŞELİ, Ali İlker (2001). “Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, S. 28, ss. 531-548.
- KOÇ, Hakan ve TOPALOĞLU, Melih (2010). **Yönetim Bilimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- KOÇ, Hakan, KİLİCLER Arzu ve YAZICIOĞLU Irfan (2013). “The Analyzing Leadership Styles of Turkish Managers in the Scope of the Blake and Mouton’s Managerial Grid”. **International Journal of Business and Social Science**, September 2013, Vol. 4 No. 11.
- EROL, Ersan ve KOÇ, Hakan (2017). “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, S.(5/4) ss. 566-580.
- KARAMAN, Fikret (2008). **Orta Öğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Göstermiş Olduğu Liderlik Ve Etkili Yöneticilik Davranışları**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

- KOUZES, James M. ve POSNER, Barry.Z. (2014). **Olağanüstü Liderlik: Şirketlerde Büyük İşler Başarmak.**(Çev. Benveniste, Mirel)İstanbul: Mediacat
- KÜÇÜK, M. (2008). **Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgüt İklimi Üzerine Ve Eğitimcilerin Performansına Etkisi.** Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- SOYDEMİR, Salih, ÖZDAŞLI Kürşat ve ALPARSLAN Ali Murat (2014). "*Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma*", **AKÜ İİBF Dergisi**, Aralık 2014,- Cilt XVI S.2 ss. 63-81- **Journal of Economics and Administrative Sciences**-Volume: XVI Issue:2 Year: December 2014.
- ŞİMŞEK, Şerif (2010). **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- ÜÇÖK, Tengiz (1992). **Yönetim İlkeleri.** Gazi Yayınevi, Ankara.
- YEŞİLYURT, Pınar (2007). **Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana.**

Ek**Yöneticiler İçin Liderlik Davranışı Ölçeği**

Bu ölçme aracı, “ Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan yöneticilerin liderlik tarzlarını” belirlemeye yönelik düzenlenmiştir. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel bir araştırmanın veri tabanını oluşturmak için kullanılacaktır. Araştırmaya göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.

1-Yaşınız:

<input type="checkbox"/> 26-30	<input type="checkbox"/> 31-35	<input type="checkbox"/> 36-40	<input type="checkbox"/> 41-45	<input type="checkbox"/> 46 ve üzeri
--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------------

2-Cinsiyet:

<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek
--------------------------------	--------------------------------

3-Medeni Durumunuz:

<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr
-------------------------------	--------------------------------

4-Çocuğunuz var mı?

<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
-------------------------------	--------------------------------

5-Eğitim Durumu:

<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans Üstü	<input type="checkbox"/> Doktora
---------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------

6-Görev yaptığınız kurum:

<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Anadolu L	<input type="checkbox"/> EML	<input type="checkbox"/> Tic M L	<input type="checkbox"/> İHL	<input type="checkbox"/> Kız ML	<input type="checkbox"/> SML	<input type="checkbox"/> Diğer
----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	------------------------------	----------------------------------	------------------------------	---------------------------------	------------------------------	--------------------------------

7-Görev yaptığınız kurumdaki yönetsel düzeyiniz:

<input type="checkbox"/> Müdür	<input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı
--------------------------------	---

8-Yöneticilik süresi:

<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1 -5 yıl arası	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl arası	<input type="checkbox"/> 11-15 yıl arası	<input type="checkbox"/> 16 yıl ve üzeri
--------------------------------------	---	---	--	--

9-Yöneticilik veya liderlik ile ilgili bir eğitim aldınız mı?

<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır
-------------------------------	--------------------------------

AÇIKLAMA

Aşağıdaki ifadelerin cevapları 1'den 9'a kadar puanlanmıştır. İfadelerin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduktan sonra size en uygun puanı vermeniz gerekmektedir.

ASLA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 HER ZAMAN

1	Karar verme sürecine katılma konusunda ekibimi cesaretlendiririm ve onların fikirlerini, tavsiyelerini uygulamaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Hiçbir şey amaçları ve görevleri tamamlamaktan önemli değildir.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Çalışma takvimini görevin veya projenin zamanında tamamlanacağından emin olmak için yakından takip ederim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Yeni görevlerde ve prosedürlerde insanlara koçluk yapmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Risk düzeyi daha yüksek olan iş ve görevlerden daha çok hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Çalışanlarımı yaptıkları işte yaratıcı olmaları için cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Tamamlanma doğrultusunda karışık bir görev gördüğümde, onun için her türlü ayrıntının hesaplandığından emin olurum	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Aynı anda çeşitli karışık görevi yürütmeyi kolay bulurum.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	Eğitim, liderlik ve psikoloji konusunda dergi kitap ve makale okumaktan ve bunları uygulamaya koymaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	Yanlışları düzeltirken ilişkilerin zedelenmesinden endişe duymam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11	Zamanımı çok etkin kullanırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12	Çalışanlarımı kompleks bir görevin yada projenin detaylarını ve griflerini açıklamaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
13	Büyük bir projeyi yönetilebilir küçük parçalara bölmek benim alışkanlığımdır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
14	Hiçbir şey iyi bir ekip oluşturmaktan daha önemli değildir.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
15	Problemleri analiz etmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
16	Diğer insanların sınırlarına saygı duyarım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
17	Çalışanlarımı performanslarını veya davranışlarını geliştirme konusunda rehberlik yapmak benim alışkanlığımdır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
18	Mesleğimle ilgili kitapları, makaleleri ve ticaret dergilerini okumaktan ve bunlardan öğrendiklerimi uygulamaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9