

BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİNİN LİDERLİK YÖNELİMLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER BAKIMINDAN ANALİZİ

THE ANALYSIS OF PHYSICAL EDUCATION TEACHERS' LEADERSHIP ORIENTATIONS ACCORDING TO THE DEMOGRAPHIC VARIABLES

¹Dursun KATKAT

¹Mehmet TUNÇKOL

¹Mustafa Yaşar ŞAHİN

ÖZET

Bu araştırmada, Beden Eğitimi öğretmenlerinin liderlik yönelimleri uygulanan bir ölçekle tespit edilmiş ve demografik özelliklerinden oluşan bazı değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığı ortaya konmuştur. Bu çerçevede araştırmanın amacı, Beden Eğitimi öğretmenlerinin liderlik yönelimlerini belirlemek ve bu yönelmelerin bazı demografik özellikleri arasında farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

Araştırmanın evreni, Türkiye'de Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı olan okullarda görev yapan bütün öğretmenleri kapsamaktadır. Örneklem ise, Türkiye'nin değişik yerlerinde görev yapan, 853'ü erkek ve 382'si bayan olmak üzere toplam 1235 beden eğitimi öğretmeninden oluşturulmuştur.

Araştırmada veriler, Nebraska Üniversitesinde Fred Luthans tarafından geliştirilen Liderlik Yönelim Envanteri ile toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 12.0 for Windows programına yüklenerek istatistiksel işlemler yapılmış ve sonuca ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, erkek beden eğitimi öğretmenlerinin bayanlara oranla daha çok "işe yönelik" tavır sergiledikleri, ancak "insana yönelik" tavırlar bakımından ise bayanların erkek öğretmenlere daha baskın çıktığı; genç olan beden eğitim öğretmenlerinin yaşlılara oranla daha çok "işe yönelik" tavırlar sergilediği, ancak yaşça büyük olan öğretmenlerin ise "insana yönelik" lider davranışları bakımından gençlere oranla daha iyi olduğu ve işinde deneyimsiz öğretmenlerin deneyimlilere oranla daha "işe yönelik" lider tavı sergilediği, deneyimli öğretmenlerin ise "insana yönelik" lider davranış bakımından deneyimsizlere göre baskın çıktığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Yönelimi, Beden Eğitimi, Cinsiyet, Yaş, İş Deneyimi

ABSTRACT

In this research, the physical education teachers' leadership orientation determined by a scale and brings up if being a significant difference or not between some variables of demographic qualifications. In this frame the purpose of this research is to determine the physical education teachers' leadership orientation and brings up if those orientations shows significant difference or not between some demographic qualifications.

The research's population is all the physical education teachers that work in National Education Ministry in Turkey. The sample is consisted from total 1235 physical education teachers (853 males and 382 females) that working in the various locations in Turkey.

In research, Leadership Orientation Inventory that developed by Fred Luthans in Nebraska University, used for collecting the data. The collecting data had loaded to the SPSS 12.0 for Windows program, statistical process had done and reached the result.

As a result, the male physical education teachers had show more "work oriented" attitude than females, but about "human oriented" attitudes females had superior than males; the young physical education teachers had show more "work oriented" attitudes than old ones, but the older teachers had more better ratio about "human oriented" leader attitudes than the young teachers and the inexperienced teachers had more "work oriented" leader attitudes than experienced ones, also it was determine that the experienced teachers had superior than inexperienced ones according to "human oriented" leader attitudes

Key Words: Leadership Orientation, Physical Education, Gender, Age, Work Experience

¹ Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

GİRİŞ VE AMAÇ

İnsanlar yapıları gereği yalnız yaşayamazlar. Grup oluşumu insanlığın var oluşundan bu yana süregelen bir süreçtir. Çünkü insanlar yaşamlarını sürdürebilmek için beslenmeli ve korunmalıdırlar. Yaşamlarını ve çalışmalarını gruplar içinde sürdürürler (Arkonaç, 1999). Her grubun kendine özgü bir amacı vardır ve grup üyeleri bu amacı bilir, ona göre davranış sergiler (Horataşu, 1998). Bütün bunlardan hareketle, okul çatısı altındaki öğretmen ve öğrencileri bir grup ve öğretmenleri de o grubun lideri pozisyonunda değerlendirebiliriz. Dolayısıyla bu çalışmanın hareket noktası, öğretmenlerin liderlik potansiyeli olmuştur.

Araştırmanın gerekçesi. Beden Eğitim öğretmenlerinin okullarında lider durumunda olduğu sayıtlısından hareketle grup üyelerini başka bir deyişle öğrencilerini yönetime ve yönlendirme faaliyetleri esnasında ne tip lider tavrı sergiledikleri sorusudur. Ayrıca bu davranışların bazı demografik değişkenler arasında farklılık gösterip göstermediği de cevabı aranan başka bir sorudur. Bu sorulardan hareketle beden eğitim öğretmenlerinin “işe yönelik” ve “insana yönelik” tavırları üzerine bir araştırma yapma gereği duyulmuştur.

Lider ve Liderlik:

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek lider ve yöneticiler ile aralarında hiyerarşik bağlılığa ihtiyaç duyan varlıklardır (Eren, 1998). Belirli amaçlara yönelmiş bulunan bir insan grubun hedeflere yönlendirilmesi ayrı bir beceri ve ikna yeteneği gerektirir. Şu halde; Liderliğe, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır, denilebilir.

Örneğin, Bass'a göre liderliği, “grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme süreci” tarzında yorumlarken, Bennis ve Nanus ise liderliği, “görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetme” şeklinde ifade etmiştir. Oysa, Grean liderliği yorumlarken, “lider ile her grup üyesi arasında oluşan çift yönlü bir etkileşime” dikkat çekmiştir. Öte yandan Argyris liderliği, “güçlü bir etki” olarak tanımlanmış, Etzioni ise “etkili kişisel özelliklere bağlı bir güç” olduğunu savunmuştur. Zaleznik de liderlik için “grup üyelerinin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanımı” tarzında bir yorum getirmiştir. (akt: Aydın, 1993)

Liderin kim olduğu sorusu değişik yanıtlar bulmuştur. Lider, “kişisel özellikleri güçlü olandır” düşüncesi kişisel liderlik modelini; “lider üye gereksinmelerini karşılayandır” düşüncesi, etkileşimli liderlik modelini oluşturmuştur (Kağıtçıbaşı, 1979).

Liderlik liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir. Liderlik sadece formal organizasyonlara has bir süreç değildir. Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması da şart değildir. Ayrıca lider ve yönetici eş anlamlı değildir. Bir başka deyişle, liderliğin organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç olduğu da düşünülmemelidir (Koçel, 1999).

Lider Öğretmen:

Bilginin iktidar olduğu enformasyon çağında, okulun ve öğretmenin toplumsal işlevini yeniden ele almak gerekmektedir. Öğretmen bir davranış mimarıdır (Başaran, 1994). Bilgi kaynaklarının genişlemiş olması spesifik bilgilere daha rahat ulaşılabilmesi ve bu bilgi kaynaklarının sınır tanımaz oluşu, öğretmeni geleneksel rolünden uzaklaştırmış, öğretmeni kendine özgü yeni bir toplumsal ve kamusal rol bulma ihtiyacına yöneltmiştir.

Bu rol, temelde öğretmen öğrenci ilişkilerinde, öğretmenlerin **lider-rehber öğretmen** olarak kendilerini biçimlendirmeye zorunlu kılacaktır. Artık öğretmen: öğreten rolünün dışında, öğrencinin düzeyini-performansını-özelliklerini açığa çıkartan ve buna dayalı olarak, öğrenmeye nereden başlayacağını, bireysel farklılıklarını göz önüne alarak ne hızda, nasıl öğreneceğini belirleyen bir role itecektir. Öğretmen artık bir topluluğa bilgi sunusu yapan konumundan çıkacak hangi öğrenci için öğretime nereden başlayacağını, akademik becerilerine bağlı olarak nereye kadar, ne hızda öğreneceğini belirleyen bir koordinatör olacak. Ölçme ve değerlendirme yönü daha da öne çıkacaktır (Werner, 1993).

Bilginin erişim ve üretim hızını yakalayan öğretmen, **eğiten yönüyle yer almalı, çocuğun toplumla sağlıklı bir bütünleşme aşamasını sağlamalı**, eğitim verdiği sınıfta lider rolü oynamalı, toplum ve birey arasında misyonerlik üstlenmelidir. Ayrıca kamusal alanda liderlik rolüyle kendini yönlendirecektir. Bu da öğretmenin sosyal hayat rolünü daha yukarıya çıkaracaktır. Duyguları,

ahlakı, karakteri ve kişiliği ile öğrencilerinin kendini bir model olarak alabileceğini bilerek onlara ulusal ve evrensel çağdaş değerlere dayalı, doğruları iyileri ve güzelleri gösterecek bir model olmaya çalışmalıdır (Başaran, 1993).

Okul ise; bina-kurum olarak bir eğitim merkezi olma işlevini geniş spektrumlu bir misyona çevirecektir. Yerel dokuyla iç içe geçen ve onunla bütünleşen okul; bulunduğu semtte bir halk eğitim merkezi olmaya başlayacaktır. Eğitim faaliyetinin yanı sıra her türlü bilgi-beceri kurslarının açıldığı, yöresini bilgilendirir etkinliklerin yapıldığı yer olacaktır. Gitgide yerleşen ve genişleyen, önem verilen **yerel yönetim** anlayışı, kendisine uygulama aygıtı ve icraatı kurumsallaşmış, bütün semtlere yayılmış, toplumsal kabul gören, saygın kurumlar olarak **okul ve bina kurumlarını** seçecektir. Artık okullar sosyal yaşamda ve her yaş ve ihtiyaçtaki bireylere hizmet veren hizmet alanını genişletmiş kurumlar haline gelecektir. Bu şekliyle yerel olanakları arkasına alan okul-kurum binaları; kendi içinde bir devinim ve rekabet ortamı da yakalamış olacaktır (Titiz, 2001). Bu bakımdan, okul-öğretmen-öğrenci-çevrenin, birbirlerine sinerji aktarabilmesi arzu edilen hedeflere ulaşmak için gereklidir.

İşe Yönelik (bürokratik) ve İnsana Yönelik (destekleyici) Liderlik:

Yönetim alanında liderlik üzerine yapılan çalışmalar sonunda, liderin davranışlarının Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör, işe yönelik davranış ve kişiye veya ilişkiye yönelik davranıştır.

Bürokratik (işe yönelik) liderlikte; grup içinde liderin davranışlarının daha çok göreve odaklanmış olması bu tarzın bir göstergesidir. Göreve yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eder ve büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan, resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Kararları kendisi verir (Koçel, 1999). Ayrıca verim için baskı uygulanır ve yapıda liderin rolü açıkça tanımlanır. Lider grubun temsilcisi olarak konuşur ve eylemde bulunur. Liderliği başkalarına bırakmak yerine etkin olarak uygular. İkna etmeyi ve tartışmayı etkili olarak kullanır, kuvvetli inancı sergiler. Üstlerle nazik ilişkiler sürdürür, onları etkiler ve yükselmeye çalışır (Wayne, Cecil, 1978).

Destekleyici (insana yönelik) liderlikte ise; liderin davranışının ağırlıklı yönünün grup üyeleri doğrultusunda olması, onlarla ilgilenmesi bu tarzın göstergesidir. İlişkiye yönelik lider, yetki devrini esas alan grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesiyle uğraşan ve aslarının kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış sergiler (Koçel, 1999). Ayrıca yapıda inisiyatif, karar ve eylem için fırsat verilir. Belirsizliğe hoşgörü gösterilir ve endişeye kapılmadan erteleme yapılabilir. Grup üyelerinin rahatı, iyiliği, statüsü ve katkıları gözetilir. Çelişkili istemleri uzlaştırır, sistemdeki düzensizliği azaltır. Çıktıları doğru olarak kestirme yeteneği ve uzak görürlüğü sergiler. İyi bir örgüt dokusu korur ve üyeler arası çatışmayı düzenler (Wayne, Cecil, 1978).

Bütün bunlar doğrultusunda Blake ve Mouton'un yapmış olduğu çalışmada görev ve insan değişkenlerini ele almış sonuç olarak ta liderlerin hem göreve dönük hem de insana dönük olabileceklerini belirtmişlerdir (Aydın, 1993). Ayrıca Fred Luthans'ın yapmış olduğu envanterde "bölüşülen liderlik" veya "bileşik liderlik" denilen bir tanım daha bulunmaktadır. Bu da Liderlik Profili Tablosunda, göreve yönelik liderlik puanı ve ilişkiye yönelik liderlik puanı işaretlendikten sonra bu iki noktanın birleşmesi sonucu oluşan doğrunun orta dikmedeki kesişme noktasıdır. Başka bir deyişle göreve yönelik liderlik ile ilişkiye yönelik liderliğin bileşkesidir.

MATERYAL VE METOT

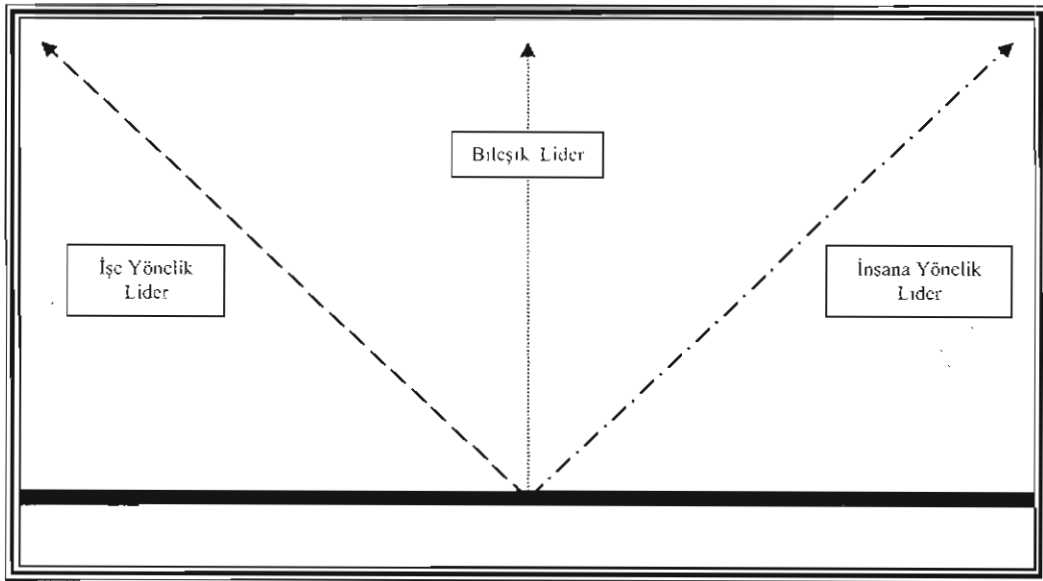
Organizasyonlarda yöneticilerin demografik özellikleri çeşitlilik gösterdiği için liderlik araştırmaların farklı bir boyut kazanmıştır (Arıcı, 2002). Bu doğrultuda yöneticilerin demografik özelliklerini, etnik grup, cinsiyet, işte kalma süresi, eğitim ve yaş olarak tanımlayan "demografik teori" geliştirilmiştir (Bons, 1981). Bu teori, çalışanların demografik özelliklerinin organizasyon kültürünü, organizasyon içindeki güç dağılımlarını, örgütsel performansı ve liderlik davranışlarını etkileyeceğini ileri sürmektedir (Preffer, 1983).

Buradan hareketle beden eğitimi öğretmenlerinin cinsiyet, yaş ve iş deneyiminden oluşan demografik özellikleri ile liderlik tercihleri arasında karşılaştırmalar yapılmıştır.

Araştırmanın evreni, Türkiye'de Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olan okullarda görev yapan bütün öğretmenleri kapsamaktadır. Örneklem ise, Türkiye'nin değişik yerlerinde görev yapan, 853'ü erkek ve 382'si bayan olmak üzere toplam 1235 beden eğitimi öğretmeninden oluşturulmuştur.

Nebraska Üniversitesi'nde Fred Luthans tarafından geliştirilen "Liderlik Yönelim Envanteri" antrenörlere uygulanmış ve araştırmadaki değerlendirmeye yönelik veriler toplanmıştır. Envanter bireylerin liderlik tipleri hakkında bilgi verici özelliğe sahiptir. Başka bir deyişle bireylerin hangi tür liderlik davranışına yönelik tavırları sergilediği konusunda belirleyici bir testtir. Envanter değişkenler bireylerin kendini algılaması ve yorumlaması üzerine kurulmuştur (Luthans, 1976).

Envantere verilen cevaplar tek tek çözümlenerek sayısal olarak puanlandırılmış ve ölçek üzerindeki Şekil 1'de görülen Liderlik Profili tablosu üzerine kodlanmıştır. Böylelikle bireyin ne derece "işe yönelik" lider davranışı veya "insana yönelik" lider davranışı sergilediği ortaya çıkmaktadır. İşe yönelik liderlik davranışında **puan aralığı 0-20**, grup üyelerine yönelik liderlik davranışında ise **puan aralığı 0-15**'tir. Belirlenen puanlar ve demografik bilgiler bilgisayara yüklenerek istatistiksel karşılaştırma ve ölçümler yapılmıştır. Envanterin güvenilirliği, 105 kişiden oluşan bir kontrol grubu yardımıyla yapılan Pearson güvenirlik metodu ile ortaya konmuş ve güvenirlik katsayısı yaklaşık .86 olarak bulunmuştur (Katkat, 2003). Envanterin çözümü ve bireyin işe ya da insanlara ilişkin tavırları aşağıdaki biçimi ile yorumlanır (Luthans, 1976).



Şekil 1: Liderlik Profili Diyagramı

BULGULAR

Çalışmada örneklem grubuna dahil edilen beden eğitimi öğretmenlerinin "işe yönelik" lider davranışları bakımından cinsiyetler arasında fark olup olmadığını incelemek amacıyla "t" testi yapılmış ve sonuçları Tablo-1'de sunulmuştur.

Tablo-1: Beden Eğitimi Öğretmenlerinin "İşe Yönelik" Lider Davranışları bakımından Cinsiyetleri Arasında Yapılan t Testi Sonuçları

Cinsiyet	f	%	\bar{X}	S	Önem Düzeyi
Erkek	853	69	13,57	2,676	.000*
Bayan	382	31	10,76	2,610	
TOPLAM	1235	100			

* .01 düzeyinde anlamlı fark

Tablo-1 incelendiğinde öğretmenlerin “işe yönelik” lider davranışları bakımından cinsiyetler arasında .01 düzeyinde ve erkek öğretmenler lehine anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Buna göre erkek beden eğitimi öğretmenleri, bayan beden eğitimi öğretmenlerine oranla daha yüksek düzeyde “işe yönelik” tavır sergilemektedir.

Öte yandan aynı denek grupları arasında “insana yönelik” lider davranışları bakımından karşılaştırma yapılmış ve sonuçları Tablo-2’de sunulmuştur.

Tablo-2: Beden Eğitimi Öğretmenlerinin “İnsana Yönelik” Lider Davranışları Bakımından Cinsiyetleri Arasında Yapılan t Testi Sonuçları

Cinsiyet	f	%	\bar{X}	S	Önem Düzeyi
Erkek	853	69	7,87	2,514	.000*
Bayan	382	31	10,20	1,691	
TOPLAM	1235	100			

* .01 düzeyinde anlamlı fark

Tablo-2 incelendiğinde beden eğitimi öğretmenlerinin “insana yönelik” lider davranışları bakımından cinsiyetler arasında .01 düzeyinde ve bayan öğretmenler lehine anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle bayan beden eğitimi öğretmenleri, erkek beden eğitimi öğretmenlerine oranla daha yüksek düzeyde “insana yönelik” tavır sergilemektedir.

Örneklem grubuna dahil edilen beden eğitimi öğretmenleri kendi aralarında yaş gruplarına ayrılmış ve bu gruplar arasında yaş değişkeni dikkate alınarak “işe yönelik” ve “insana yönelik” lider davranışlarının farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla “anova” testi yapılarak sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo-3: Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Bakımından “İşe Yönelik” Lider Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark LSD
Gruplararası	1021,584	3	340,528	42,954	.000*	1-2 1-3
Grup içi	9759,132	1231	7,928			1-4 2-3
Toplam	10780,716	1234				2-4 3-4

*.01 düzeyinde anlamlı fark

Tablo-3 incelendiğinde, farklı yaş gruplarında olan beden eğitimi öğretmenleri arasında “işe yönelik” lider davranışları bakımından .01 düzeyinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir [$F_{(3, 1231)}=42,954$; $p \leq .01$]. Farkların hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek için LSD testi uygulanmış ve “Fark LSD” sütununda belirtilmiştir. Bu farkların hangi grubun lehine olduğunu belirtmek amacıyla Tablo-4 düzenlenmiştir.

Tablo-4: Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Bakımından “İşe Yönelik” Lider Davranışlarına İlişkin Betimsel Değerler

Yaş Kategorileri	f	%	\bar{X}	S
1 25-32 yaş	352	28,5	13,85	3,215
2 33-40 yaş	488	39,5	12,65	2,525
3 41-48 yaş	282	22,8	12,22	2,861
4 49-56 yaş	113	9,1	10,62	2,544
Toplam	1235	100	12,71	2,956

Öte yandan aynı yaş grubunda bulunan beden eğitimi öğretmenlerinin “insana yönelik” lider davranışları bakımından yapılan analiz sonuçları Tablo-5’de sunulmuştur.

Tablo-5: Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Bakımından “İnsana Yönelik” Lider Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark LSD
Gruplararası	578,204	3	192,735	32,388	.000*	1-3 1-4
Grup içi	7325,556	1231	5,951			2-3 2-4
Toplam	7903,760	1234				3-4

*.01 düzeyinde anlamlı fark

Yapılan analiz sonucu (Tablo-5) “insana yönelik” lider davranışları bakımından beden eğitimi öğretmenleri arasında .01 düzeyinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiş [$F_{(3-1231)}=32.388$; $p \leq .01$] ve bu farklar hangi grubun lehine olduğunu vurgulamak amacıyla Tablo-6 aşağıda sunulmuştur.

Tablo-6: Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Bakımından “İnsana Yönelik” Lider Davranışlarına İlişkin Betimsel Değerler

Yaş Kategorileri	f	%	\bar{X}	S
1 25-32 yaş	352	28,5	8,13	2,585
2 33-40 yaş	488	39,5	8,20	2,513
3 41-48 yaş	282	22,8	9,17	2,367
4 49-56 yaş	113	9,1	10,31	1,717
Toplam	1235	100	8,59	2,531

Öğretmenlerin mesleklerinde uygulama yaptıkları yıllar itibariyle oluşturulan iş deneyimi grupları arasında “işe yönelik” ve “insana yönelik” lider davranışları bakımından anlamlı farklılıklar olup olmadığı anova ile test edilmiş ve bulguları aşağıda sunulmuştur.

Tablo-7: Öğretmenlerin İş Deneyimi Değişkeni Bakımından “İşe Yönelik” Lider Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark LSD
Gruplararası	785,566	3	261,855	32,250	.000*	1-2 1-3
Grup içi	9995,150	1231	8,120			1-4 2-4
Toplam	10780,716	1234				3-4

*.01 düzeyinde anlamlı fark

Tablo-7 incelendiğinde, oluşturulan iş deneyimi grupları arasında “işe yönelik” lider davranışları bakımından .01 düzeyinde anlamlı fark çıktığı ve bu farkın hangi gruplar arasında belirdiği görülecektir [$F_{(3-1231)}=32.250$; $p \leq .01$]. Farkların hangi grupların lehine olduğunu belirten betimsel değerler (Tablo-8) aşağıdaki gibidir.

Tablo-8: Öğretmenlerin İş Deneyimi Değişkeni Bakımından “İşe Yönelik” Lider Davranışlarına İlişkin Betimsel Değerler

İş Deneyimi	f	%	\bar{X}	S	
1	1-7 yıl	388	31,4	13,68	3,198
2	8-15 yıl	502	40,6	12,49	2,606
3	16-23 yıl	275	22,3	12,30	2,837
4	24-30 yıl	70	5,7	10,47	2,495
Toplam	1235	100	12,71	2,956	

Son olarak örneklem grubundaki beden eğitimi öğretmenlerinin “insana yönelik” lider davranışları bakımından yapılan analiz sonuçları Tablo-9’da sunulmuştur.

Tablo-9: Öğretmenlerin İş Deneyimi Değişkeni Bakımından “İnsana Yönelik” Lider Davranışlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	p	Fark LSD
Gruplararası	374,261	3	124,754	20,396	.000*	1-3 1-4
Grup içi	7529,499	1231	6,117			2-3 2-4
Toplam	7903,760	1234				3-4

*.01 düzeyinde anlamlı fark

Tablo-9 incelendiğinde, yapılan varyans analizi sonuçlarına göre oluşturulan iş deneyimi grupları arasında “insana yönelik” lider davranışları bakımından .01 düzeyinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir [$F_{(3,1231)}=20,396$; $p \leq .01$]. Bu farkların hangi grupların lehine olduğunu gösteren betimsel değerler (Tablo-10) aşağıda sunulmuştur.

Tablo-10: Öğretmenlerin İş Deneyimi Değişkeni Bakımından “İnsana Yönelik” Lider Davranışlarına İlişkin Betimsel Değerler

İş Deneyimi	f	%	\bar{X}	S	
1	1-7 yıl	388	31,4	8,19	2,544
2	8-15 yıl	502	40,6	8,34	2,548
3	16-23 yıl	275	22,3	9,24	2,396
4	24-30 yıl	70	5,7	10,13	1,702
Toplam	1235	100	8,59	2,531	

TARTIŞMA VE SONUÇ

Tablo-1 ve Tablo-2 incelendiğinde, erkek ve bayan beden eğitimi öğretmenleri arasında “işe yönelik” lider davranışı bakımından erkekler lehine, “insana yönelik” lider davranışı bakımından ise bayan öğretmenlerin lehine anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle erkek beden eğitimi öğretmenleri bayanlara oranla daha işe yönelik tavırlar sergilemektedir. Bayan öğretmenler ise erkeklere göre daha insana yönelik tavırlar sergilemektedir. Buradan bayan beden eğitimi öğretmenlerin beşeri münasebetlerde erkeklere oranla daha başarılı oldukları sonucuna varılabilir.

Yaş değişkeni dikkate alınarak yapılan karşılaştırmada ise genç beden eğitimi öğretmenleri ile yaşça daha büyük olanlar arasında “işe yönelik” lider tavrı bakımından genç olanların lehine, “insana yönelik” tavrı bakımından ise yaşça büyük olanların lehine anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farklar “işe yönelik” davranış açısından irdelendiğinde, en yüksek puanın 25-32 yaş kategorisinde olduğu ve bunu sırasıyla 33-40, 41-48 ve 49-56 yaş kategorilerinin izlediği görülmektedir. Diğer taraftan “insana yönelik” lider davranışı açısından irdelendiğinde, en yüksek puanın 49-56 yaş grubuna ait olduğu ve bunu sırasıyla 41-48, 33-40 ve 25-32 yaş kategorilerinin izlediği görülmektedir. Başka bir ifadeyle genç olan beden eğitimi öğretmenlerinin yaşça büyük olanlara oranla daha “işe yönelik” tavırlar sergilediği, öte yandan yaşça büyük olanlar ise “insana yönelik” lider davranışları bakımından genç öğretmenlere göre daha başarılı olmuşlardır. Bunun sebebi, genç bireylerin yaşlılara oranla daha idealist oldukları düşünülürse ve yaşça büyük olanların gençlere oranla hayat tecrübesi bakımından daha yetkin olmaları olabilir. Bu sayede genç öğretmenler işe yönelmekte yaşça büyük olanlar ise insani tavırlarda daha başarılı olmaktadır. Arıcı'nın yaptığı araştırma sonuçlarına göre yaşça büyük yöneticilerin gençlere oranla daha insani tavırlar sergilemesi bu çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir (Arıcı, 2002).

İş deneyimi değişkeni ele alınarak yapılan karşılaştırma sonuçlarına göre ise mesleklerinde uygulama yaptıkları yıllar itibariyle deneyimsiz beden eğitimi öğretmenleri ile daha deneyimli olanlar arasında “işe yönelik” lider tavrı bakımından deneyimsizler lehine, “insana yönelik” lider tavrı bakımından ise deneyimli öğretmenler lehine anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklar “işe yönelik” davranış açısından irdelendiğinde, en yüksek puanın 1-7 yıl çalışanlara ait olduğu ve bunu sırasıyla 8-15, 16-23 ve 24-30 yıl deneyimi olanların izlediği, diğer taraftan “insana yönelik” davranışlar açısından irdelendiğinde, en yüksek puanların 23-30 yıl çalışanlara ait olduğu ve bunu sırasıyla 16-23, 8-15 ve 1-7 yıl deneyimi olan beden eğitimi öğretmenlerinin izlediği görülmektedir. Başka bir deyişle deneyimsiz beden eğitimi öğretmenleri daha yüksek “işe yönelik” tavırlar sergilerken, deneyimli beden eğitimi öğretmenleri ise “insana yönelik” tavırları daha yüksek seviyede sergilemektedir. “Yaş” ve “iş deneyimi” değişkenlerinin birbirine paralel olduğu varsayılırsa bu sonuç yaş değişkeni ile yapılan karşılaştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Bunun nedeni, deneyimsiz öğretmenlerin deneyimlilere oranla insan ilişkilerinde ve sosyal münasebetlerde yıl itibariyle daha zayıf kalmalarından kaynaklanabilir.

KAYNAKLAR

- Arıcı, A.E.D., “Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma”, Akdeniz Üniversitesi, Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c:3, Antalya, 2002. s:1-20
- Arkonacı, S.(Ed.), **Gruplar Arası İlişkiler**, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999
- Aydın, M., **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Pegem Yayın Evi, Ankara, 1993
- Aydın, M., **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınları, Ankara, 1994
- Başar, H., **Eğitim Denetçisi**, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2000
- Başaran, İ.E., **Eğitim Psikolojisi**, Yargıcı Matbaası, Ankara, 1994
- Başaran, İ.E., **Türkiye Eğitim Sistemi**, Gül Yayınevi, Ankara, 1993
- Başaran, İ.E., **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadioğlu Matbaası, Ankara, 1992
- Bons, P., **Leadership in Organizations**, USMA Press, New York, USA, 1981
- Bursahoğlu, Z., **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2000
- Çelik, V., **Eğitimsel Liderlik**, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2000
- Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Beta Basın yayını Dağıtım, İstanbul, 1998
- Hortaçsu, N., **Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler**, İnce Kitabevi, Ankara, 1998

- İlgar, L.. **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**, Beta Basın Yayın Dağıtım. İstanbul, 1996
- Kağıtçıbaşı, Ç., **İnsan ve İnsanlar**, İstanbul, 1979
- Katkat, D.. **“Beden Eğitimi ve Diğer Alan Öğretmenlerinin Liderlik Beceri Düzeylerinin Karşılaştırılması”**, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi. Bildiriler Kitabı, 10-11 Ekim 2003, Ankara
- Koçel, T.. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Beta Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999
- Luthans, F., **Introduction to Management: A Contingency Approach**, Mc Graw Hill, New York, 1976
- Pfeffer, J., **“Organizational Demography”**, Research In Organizational Behavior, v:5, Greenwich, 1983
- Titiz, M.T., **Ezbersiz Eğitim**, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2001
- Wayne, K.H., Cecil, G.M.. **Educational Administration: Theory, Research and Practise**, Random House, New York, 1978 (akt: Mustafa Aydın)
- Werner, I., **Leadership Skills for Executives**, American Management Association, (çev: Vedat Üner) Rota Yayınları, İstanbul, 1993