

**Perceptions of the Teachers Working in Secondary Schools About Their
Principal's Leadership Orientations***

Burcu Bilir[†]
Hasan Arslan[‡]

Extendend Abstract

Introduction

Leadership has an important place in all organizations including school organizations. The leadership role of educational administrators has become even more critical with the advent of a modern management approach. A school manager who aspires to enhance his or her school in line with his or her objectives is obliged to be a leader in order to achieve an effective management (Kaya, 1993). The leadership of a school principal is a significant factor for the provision of education and training in schools. The leadership orientation of a school principal has either a director an indirect impact on the effectiveness level of his or her school; therefore, the determination of the leadership orientations of school principals forms the basis of the study.

Method

The study is a descriptive study which aims to determine the perception levels of the teachers at secondary schools towards the leadership orientations of their school principals. To this end, the study was utilized the general survey model, which is one of the survey models. The population of the study consisted of the teachers who serve in anatolian high schools, technical high schools and religious high schools in Çanakkale. Stratified sampling method was utilized in specifying the research sample. The sample of the study was a total of 251 teachers working in five different districts. As the data collection tool, the study was used the "Leadership Orientations Scale". Among descriptive statistical methods, the techniques of arithmetic mean, standard deviation, frequency and percentage, were utilized for the analysis of the data. The study was performed t-test and one-way analysis of

*Bu çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde Doç. Dr. Hasan Arslan'ın danışmanlığında, Arş. Gör. Burcu BİLİR tarafından yapılan yüksek lisans tezinin bir bölümünden oluşturulmuştur. Çalışma, 9. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

† Araş. Gör., Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, e-mail: burcubilir@comu.edu.tr

‡ Doç. Dr., Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, e-mail: arslan.phd@gmail.com

variance in order to determine whether the perceptions of teachers vary significantly across the specified variables and Tukey test in order to find the sources of variation. The significance level of the study for statistical analysis was set at $p \leq 0.05$.

Findings

The analyses indicated that the perceptions of the teachers towards the leadership orientations of their school principals were in “good” level. The study found that the teachers held perception towards the dimension of human resources leadership in the highest level, followed by those towards the dimension of structural leadership and then those towards the dimension of political leadership. The teachers held perceptions towards the dimension of symbolic leadership in the lowest level. The study found out that the female teachers perceive their principals as a structural leader and a political leader more than the male teachers. Besides, the perceptions of the teachers at the Anatolian high schools and technical high schools towards each of all the four leadership orientations were founded to be more positive than those of the teachers at religious vocational high schools.

Conclusion

In regard to the findings on the perceptions of teachers towards the leadership orientations, it can be stated that the teachers are of the opinion that their principals employ all of the four leadership orientations in an effective way. In the study, the perceptions of the female teachers towards the dimensions of structural leadership and political leadership were found to be more positive than those of the male teachers. Accordingly, the perception levels of the female teachers towards the dimension of structural leadership, which are higher than those of the male teachers, may be an indicator that the female teachers attach more importance than the male teachers to the bureaucratic elements at their schools, such as chain of command, division of labor. The perception levels of the female teachers towards the dimension of political leadership, which are more positive than those of the male teachers, may be an indicator that unlike the male teachers, the female teachers believe that their principals are more successful in persuading the people with opposing views and more talented in acting in a political way.

In the study, the perceptions of the teachers at the Anatolian high schools and technical high schools towards each of all the four leadership orientations were found to be more positive than those of the teachers at religious vocational high schools, which may be an indicator that, the teachers at the Anatolian high schools and technical high schools describe their principals as a structural leader, a human resources leader, a political leader and a symbolic leader more than the teachers at religious vocational

high schools. The factors such as that the Anatolian high schools and technical high school are more favored and larger schools than religious vocational high schools, and that the organizational culture of these schools is more well-established compared to religious vocational high schools, may be influential in the perception of the teachers towards their principals as a leader in a positive way.

Keywords: Leadership, four-frame model, leadership orientations, secondary schools.

Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapmakta Olan Öğretmenlerin Müdürlerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Algıları

Öz

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algılarını belirlemektir. Araştırmanın evrenini, Çanakkale ilindeki Anadolu liselerinde, teknik liselerde ve imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen 5 ilçede görev yapan 251 öğretmenden meydana gelmektedir. Betimsel tarama deseni kullanılan bu çalışmada veri toplama aracı olarak "Liderlik Yönelimleri Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistik teknikleri kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algılarının "iyi" düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürlerini daha fazla yapısal lider ve daha fazla politik lider olarak algıladıkları belirlenmiştir. Ayrıca, Anadolu liselerinde ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algılarının imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlere göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, dört çerçeve modeli, liderlik yönelimleri, ortaöğretim kurumu.

Giriş

İnsanlar tarih boyunca liderlik ve liderliğe ilişkin düşüncelerle ilgilenmişlerdir. Liderlik, sürekli olarak üzerinde tartışılan ve bilimsel olarak araştırılan bir kavram olmuştur. Geçen yıllara rağmen önemini yitirmeyen liderlik, gizemli bir olgu olarak nitelendirilmektedir (Ünal, 2012). Liderlik çeşitli sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biridir. Buna rağmen sosyal bilimciler arasında

liderliğin ne ifade ettiği konusunda tam anlamıyla bir görüş birliği sağlanamamıştır. Liderlik farklı bakış açılarından yaklaşıldığında farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir kavramdır (Şişman, 2002).

Liderlik, yönetim bilimi literatüründe olduğu kadar eğitim yönetiminde de araştırılan ve üstünde çok durulan konulardan biridir. Geçen yüzyılın başlarından itibaren bir bilim olarak gelişmeye başlayan yönetim biliminde liderlikle ilgili çeşitli tanımlar yapılmış ve bazı teoriler ile modeller geliştirilmiştir. Fakat liderliğin tanımı ve ne ifade ettiği konusunda yönetim bilimciler arasında da genel bir görüş birliği sağlanamamıştır. Yaklaşık 1950'lerden başlayarak ayrı bir alan olarak gelişmeye başlayan eğitim yönetimi alanında da liderlik ve eğitim yöneticilerinin liderliği konusunda pek çok çalışma yapılmıştır (Şişman, 2002).

Yirminci yüzyılda liderlik konusunda 5000'den fazla bilimsel araştırma yapılmış ve 350'den fazla da tanım geliştirilmiştir. Böylesine bir çeşitlilik içinde herkesin bir veya birkaç tanım üzerinde uzlaşabilmesi mümkün görünmemektedir (Ergezer, 2003). Liderlik kavramına ilişkin literatürde yer alan tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir:

En yaygın biçimiyle liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkileyebilme ve eyleme sevk edebilme gücü olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2002). Bridge'e (2003) göre liderlik, ekip üyelerinin işe, ortak bir amaca yönelik çalışmalarını etkileme ve yönlendirme becerisidir. Liderlik farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir (Heifetz, 1994). Ekvall ve Ryhammar (1998) liderliği, grupta sosyal iklim içinde güçlü etkiye sahip olan ve olabilen, net direktiflerle gruptaki insanları etkileyen ve yönlendiren bir ve daha fazla insanın içinde bulunduğu bir süreç olarak tanımlamıştır. Zaleznik'e (1977) göre ise liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır. Liderlikle ilgili tanımlar incelendiğinde ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçiren yetenek ve bilgilerinin toplamı şeklinde tanımlayabiliriz (Ünal, 2012).

Lider örgütün bir üyesi olarak diğer üyeler üzerinde olumlu etkide bulunur. Örgütteki bireylerin kendine yaptığı olumlu etkiden daha fazlasını onlara yapar (Başaran, 1992). Lider, diğer insanların göremediği şeyleri görür ya da hisseder. Aynı şeyin yapılmasında farklı yollar arayarak uygular. Lider bir vizyona sahiptir ve bu vizyona ulaşmak için gereken değişimi yaratacak stratejiler geliştirir (Kaya, 2002). Liderlik genel olarak bir süreç olarak görölmektedir. "Belli bir ortamda amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarının etkilenmesi süreci" olarak tanımlanabilir. Buna göre liderin

davranışı, izleyenlerin davranışı ve durumu kuşatan çevre liderliğin önemli öğeleri olarak gösterilebilir (Aydın, 2010).

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar sonucunda farklı liderlik kuramları geliştirilmiştir. Bir sonraki başlıkta bu kuramlar kısaca özetlenmektedir.

Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları genel olarak tarihsel süreç içerisinde özellik kuramları, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları olmak üzere üç aşamada incelenmektedir.

Özellik Kuramları: Özellik kuramları, “lider olunmaz, ancak lider olarak doğulur” cümlesiyle özetlenebilir. Özellik kuramlarında başarılı bazı devlet adamları ve askerler incelenerek bunların belli başlı liderlik özellikleri araştırılmıştır. Bunun sonucunda lider konumunda olan bu kişilerle ilgili ortak bazı özellikler tespit edilmeye çalışılmıştır (Şişman, 2002). Liderliği açıklamak için geliştirilen ilk kuramlar olan özellik kuramlarına göre, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirlenmesi ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Liderler sahip oldukları bu özellikler itibarıyla diğer grup üyelerinden farklıdır (Koçel, 2003). 1950’den önce liderlikle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, araştırmaların daha çok etkin olan ve olmayan liderlerin kişilik özelliklerindeki farklılıkları anlamayı amaç edindikleri görülmektedir (Celep, 2004). Liderin çeşitli özellikler itibarıyla grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğini belirten özellik kuramlarına göre, eğer grup üyeleri çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılabilirse örgütlerde liderleri bulmak mümkün olabilecektir. Grup üyeleri arasındaki bu tipteki kişiler önceden tespit edilebilirse, grupları yönetecek liderler önceden belirlenebilecektir (Koçel, 2003).

Davranışsal Kuramlar: Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması sonucunda araştırmacılar liderlerin davranışlarını araştırmaya yönelmişlerdir. Davranışsal kuramlar liderin davranışlarını analiz ederek, lider davranışlarının temel yönelimini saptamaya çalışmıştır. Bu kuramlar, lider davranışının iki boyutu üzerinde durmuştur. Bu boyutlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır (Çelik, 2003). Davranışsal kuramların ana fikri, liderleri başarılı yapan hususun liderin özelliklerinden çok liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin grup üyeleri ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak görülmektedir (Owens, 1976’dan aktaran Koçel, 2003). Özellik kuramlarında kişisel özellikler lideri tanımlamada önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktaydı. Davranışçı kuramlarda ise liderin ne yaptığı ve çevresindekilere nasıl davrandığı önemlidir. Davranışçı

kuramların özellik kuramlarından farkı, kişilerin lider olmak için eğitilebilmeleridir. Davranışçı kuramlar lider davranışını çözümlenmeye çalışırken, grubun yapı ve işlevini de araştırmışlardır (Celep, 2004).

Durumsallık Kuramları: Liderlik konusunda çalışan araştırmacılar tarihsel süreç içerisinde liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine ya da liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığını tespit ettiler. Böylelikle liderlikteki başarının oldukça farklı değişkenlere bağlı olduğu sonucuna varıldı (Çelik, 2003). Durumsallık yaklaşımı liderlik biçimleri ve belirli örgütsel durumlar arasındaki ilişkiyi tanımlayan bir liderlik modelidir (Celep, 2004). Durumsal yaklaşımlar etkili liderliğin a) izleyenlerin, b) liderin özelliklerinin, c) liderlik biçiminin, d) liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüşünü içermektedir (Erçetin, 2000). Durumsallık kuramları en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Davranışsal kuramlar liderlerin göreve yönelik veya ilişkiye yönelik davranışlar gösterebileceklerini söylemiş fakat hangi koşullarda işe yönelik davranışın hangi koşullarda kişiye yönelik davranışın daha etkin olacağını söylememiştir. Durumsallık kuramlarına göre ise her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu nedenle durumsallık kuramları belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya yönelmiştir (Koçel, 2003).

Bolman ve Deal (2013) yönetici ve liderlere, örgütleri anlamalarını ve değerlendirmelerini kolaylaştıran dört çerçeve modelini önermektedirler. Çoklu çerçeve (dört çerçeve) modelini kullanan yönetici ve liderlerin daha etkili olduğunu belirtmektedirler. Bir sonraki başlıkta bu çerçeveler ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

Liderlik Yönelimleri

Örgütlerin nüfusu arttıkça ve örgütler daha baskın hale geldikçe, onları anlamak ve yönetmek daha da zorlaşmaktadır. Yöneticiler ve liderler sıklıkla dünyada ne olup bittiğinden habersiz olabilmektedir. Dar görüşlü yönetim ve liderliğin sonuçları örgütsel fiyaskolarda her gün görülmektedir. Bolman ve Deal, yönetsel başarısızlığın başlıca nedeninin yetersiz düşüncelerde bulunan hatalı düşünme olduğunu belirtmektedir. Liderlere ve onlara yardımcı olmak isteyenler sıklıkla örgütsel yaşamın yalnızca bir parçasını ele alan sınırlı modellere güvenmektedir (Bolman ve Deal, 2013). İşte bu noktada Bolman ve Deal, lider ve yöneticilere lider davranışlarını dört çerçevede ele alan dört farklı liderlik yönelimi önermektedir. Bu liderlik yönelimleri yapısal çerçeve, insan kaynakları çerçevesi, politik çerçeve ve sembolik çerçevedir.

Yapısal Çerçeve: Dört perspektifin ilki olan yapısal çerçeve, hedefleri ve verimliliği vurgulamaktadır. Yapısal çerçeveye göre etkili örgütler açık

hedefler tanımlar, komuta zinciri, kurallar ve politikalar acılığıyla çeşitli faaliyetleri koordine eder (Bolman ve Deal, 1991). Bu çerçevenin varsayımı, uygun bir dizi biçimsel rol ve sorumlulukların kişisel durgunluğu en düşük düzeye indirerek bireyin örgütteki performansını en üst düzeye çıkaracağına olan inançtır. Yapısal çerçeve örgütteki üyeleri doğru rol ve sorumluluklara yerleştirmenin önemini vurgular. Bu biçimsel düzenlemeler uygun biçimde tasarlandığında hem ortak amaçları hem de bireysel farklılıkları bağdaştırır (Bolman ve Deal, 2013). Yapısal liderler analize ve verilere önem verir, örgütte alınan sonuçlardan bireyleri sorumlu tutar, örgüt üyelerine açık talimatlar verir ve yeniden yapılandırma ya da kurallar ve yeni politikalar aracılığıyla örgütsel problemleri çözmeye çalışır (Bolman ve Deal, 1991).

İnsan Kaynakları Çerçevesi: İnsan kaynakları çerçevesi bireyler ve örgütler arasındaki ilişkileri vurgular. Bu çerçeve örgütlerin enerjileri, çabaları ve yetenekleri için bireylere; bireylerin de örgütlerin sunduğu içsel ve dışsal birçok ödül için örgütlere ihtiyacı olduğunu belirtir. İnsan kaynakları çerçevesine göre örgütler ve bireyler arasındaki uyum kötü olduğunda, bu durumdan biri ya da her ikisi de zarar görür. Böyle bir durumda bireyler ihmal veya baskı hisseder ve çabalarını geri çeker hatta örgütün amaçlarına karşı çalışır ve böylece örgütler anlaşılmaz ve kaba bir hale gelir. Diğer yandan iyi bir uyum her ikisine de yarar sağlar (Bolman ve Deal, 2013). İnsan kaynakları çerçevesi örgütteki bireylerin ihtiyaçlarına odaklanır ve bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılayan örgütlerin karşılamayanlardan daha iyi çalıştığını varsayar. İnsan kaynakları liderleri örgütte ilişkilere ve duygulara önem verir, kolaylaştırma ve güçlendirme yoluyla üyelere öncülük etmeyi amaçlar. Bu liderler, örgütteki bireysel ve kişilerarası problemleri tanımlama eğilimindedir ve örgütleri bireylere uyum sağlayacak şekilde ya da bireyleri örgütlere uyum sağlayacak şekilde (örneğin; eğitim ve atölye çalışmaları yoluyla) ayarlamak için yollar arar (Bolman ve Deal, 1991).

Politik Çerçeve: Geleneksel görüş örgütleri amaçları belirleyen, yapıyı tasarlayan, üyelerin doğru hedeflerin peşinden gitmelerini sağlayan kurumlar olarak görmektedir. Politik görüş ise örgütlere farklı bir pencereden bakar. Politik çerçeveye göre, örgütler aralarında sürekli farklılıklar olan ve kıt kaynaklar dünyasında yaşayan bireyler ve gruplardan oluşan topluluklardır. Bu çerçeve birey (ve grup) ihtiyaçlarını dikkate alır ama kıt kaynaklar ve uyuşmayan/farklı tercihlerin ihtiyaçların çarpışmasına yol açacağını belirtir (Bolman ve Deal, 2013). Politik çerçeveye göre örgütler, kıt kaynaklar için farklı çıkar grupları arasında devam eden yarışma ve çatışma alanlarıdır. Politik liderler ise realizm ve pragmatizme önem veren müzakereciler ve savunuculardır. Bu tarz liderler ağ oluşturma, güç birliği

yaratma, bir güç temeli inşa etme ve örgütte uzlaşmaları sağlamak için çok zaman harcarlar (Bolman ve Deal, 1991). Politik çerçeve örgütteki kıt kaynakların ve farklı çıkarların çatışma üretmesinin doğal bir durum olduğunu vurgular. Politik çerçeveye göre çatışma bastırılması veya şekillendirilmesi gereken bir şey olarak görülmemelidir. Diğer çerçeveler ise çatışmaya farklı bir gözle bakar. Yapısal çerçeve çatışmayı etkililiğin önünde bir engel olarak görmektedir. Politik çerçeve ise çatışmanın örgütte bir sorun ya da bir şeylerin yanlış olduğunun bir işareti olduğunu göstermediğini belirtir. Bu çerçeveye göre çatışma normal ve kaçınılmazdır (Bolman ve Deal, 2013).

Sembolik Çerçeve: Sembolik çerçeve bireylerin yaşadıkları kaotik, çapraşık dünyayı nasıl anlamlandırdıkları üzerinde durur. Anlam ise inanç ve iman sembollerinin çekirdeğini oluşturan konulardır. Sembolik çerçeve yaşamı doğrusallıktan uzak, şans eseri oluşan mecazi bir bakış açısıyla inceler. Sembolik çerçeveye göre örgütler sürekli değişen, organik langirt makineleri gibidir. Konular, aktörler, kararlar ve politikalar estetik bir labirente engeller ve tuzaklar boyunca sağa sola çarparak ilerler. Sembolik çerçeve karmaşıklık ve belirsizliği merkeze alır ve sembollerin kültürü sağlamaştırdığı fikrini vurgular (Bolman ve Deal, 2013).

Sembolik çerçeve, anlam ve öngörülebilirliğin sosyal oluşum olduğu ve olayların amaçlardan daha yorumlayıcı olduğu kaotik bir dünya görmektedir. Bu çerçeveye göre örgütler, insan davranışlarını biçimlendiren, paylaşılan bir kimlik ve misyon duygusu oluşturan kültürel semboller geliştirir. Sembolik liderler karizmaları aracılığıyla örgüt üyelerine coşku ve bağlılık duygusu aşılar. Bu tarz liderler mit, ritüel, tören, hikâye ve diğer sembolik öğelere önem verir (Bolman ve Deal, 1991).

Liderlik tüm örgütlerde olduğu kadar okul örgütlerinde de oldukça önemli bir yere sahiptir. Çağdaş yönetim anlayışı ile eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır. Okulunu amaçları doğrultusunda geliştirmek isteyen bir okul yöneticisi, etkili bir yönetim sağlayabilmek için lider olmak mecburiyetindedir (Kaya, 1993). Okullarda eğitim ve öğretimin gerçekleştirilmesinde okul müdürünün liderliği önemli bir etkidir. Okul müdürünün sergilediği liderlik yönelimi okulun etkililik düzeyini doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bu doğrultuda okul müdürlerinin sergilediği liderlik yönelimlerinin belirlenmesi araştırmanın temelini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algı

düzeylerini belirlemektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda şu alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?

2. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerini algılama düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetlerine, öğrenim durumlarına, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, branşlarına, görev yaptıkları ortaöğretim kurumu türüne ve müdürleriyle birlikte çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırma, ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algılarını çeşitli değişkenler açısından inceleyen betimsel bir çalışmadır. Bu nedenle araştırmada tarama modellerinden genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2011).

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Çanakkale ilindeki Anadolu liselerinde, teknik liselerde ve imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise sosyoekonomik yapılarına göre tabakalı örnekleme yöntemi kullanarak belirlenen Bayramiç, Biga, Çan, Yenice ve Merkez ilçelerindeki Anadolu liselerinde, teknik liselerde ve imam hatip liselerinde görev yapan 251 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetleri, yaş aralıkları, mesleki kıdemleri, öğrenim durumları, branşları, görev yaptıkları ortaöğretim kurumu türleri ve müdürleriyle birlikte çalıştıkları süreler ile ilgili dağılımlar, Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Örneklemde Yer Alan Öğretmenlerin Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler								Toplam
Cinsiyet		Erkek	Kadın					
	n	153	98					251
	%	61	39					100
Yaş		0-30	31-40	41-50	51			
	n	40	130	67	14			251
	%	15,9	51,8	26,7	5,6			100
Mesleki		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26+	
Kıdem	n	29	43	72	50	37	20	251
	%	11,6	17,10	28,7	19,9	14,7	8,0	100
Öğrenim		ÖnLisans	Lisans	Y.Lisans	Doktora			
Durumu	n	0	223	28	0			251
	%	0	88,8	11,2	0			100
Branş		Türk Dili ve Edb.	Mat.	İng.	Diğer (Sos.Bil.)	Diğer (Fen.Bil.)		
	n	42	36	34	53	45		
	%	16,7	14,3	13,5	21,1	17,9		
Ortaöğretim Kurumu		Anadolu Lisesi	Teknik Lise	İ.Hatip Lisesi				
	n	89	110	52				251
	%	35,5	43,8	20,7				100
Müdürlerin		1-5	6-10	11-15	16 +			
Çalışma Süresi	n	218	33	0	0			251
	%	86,9	13,1	0	0			100

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama amacıyla kullanılan form iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, öğretmenlere ait kişisel bilgilerin sorulduğu "Demografik Bilgiler Formu" yer almaktadır. İkinci bölümde, 32 maddeden oluşan ve okul müdürlerinin liderlik yönelimlerini belirlemek için kullanılan "Liderlik Yönelimleri Ölçeği" yer almaktadır.

Demografik Bilgiler Formu; öğretmenler hakkında kişisel bilgiler elde etmek için kullanılmıştır. Bu form öğretmenlerin cinsiyetlerini, yaşlarını, mesleki kıdemlerini, öğrenim durumlarını, branşlarını, görev yaptıkları ortaöğretim kurumu türlerini ve müdürleriyle birlikte çalışma sürelerini belirlemeye yönelik 7 maddeden oluşmaktadır. Bu bölümde yer alan sorular araştırma konusuna uygun olarak araştırmacı tarafından seçilmiştir.

Liderlik Yönelimleri Ölçeği; Bolman ve Deal tarafından geliştirilmiştir. 32 maddeden oluşan bu ölçek, Dereli (2003) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçekteki her madde "Hiçbir Zaman", "Nadiren", "Bazen", "Genellikle" ve "Her Zaman" şeklinde 5'li likert ölçeğiyle derecelendirilmiştir. Liderlik Yönelimleri Ölçeği, "Yapısal Liderlik", "İnsan Kaynakları Liderliği", "Politik Liderlik" ve "Sembolik Liderlik" olmak üzere 4 alt boyuttan meydana gelmektedir.

Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları Bolman tarafından yapılmıştır. Bolman tarafından gerçekleştirilen analizler sonucunda ölçekteki alt boyutlara ait güvenirlik katsayıları yapısal liderlik boyutu için $\alpha=0.92$, insan kaynakları liderliği boyutu için $\alpha=0.93$, politik liderlik boyutu için $\alpha=0.91$ ve sembolik liderlik boyutu için de $\alpha=0.93$ olarak hesaplanmıştır (<http://www.leebolman.com/orientations.htm>). Bu araştırmada gerçekleştirilen analiz sonucunda ise ölçeğin tümüne ait güvenirlik katsayısı $\alpha=0.96$, alt boyutların güvenirlikleri de yapısal liderlik boyutu için $\alpha=0.84$, insan kaynakları liderliği boyutu için $\alpha=0.89$, politik liderlik boyutu için $\alpha=0.87$ ve sembolik liderlik boyutu için ise $\alpha=0.87$ olarak bulunmuştur.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Veri toplama araçlarından elde edilen sayısal veriler SPSS 18.0 paket programına aktarılarak çözümlenmiştir. Verilerin analizinde hangi testlerin kullanılacağına karar vermek için Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılmış, değerlerin -2 ve +2 arasında yer aldığı görülmüş ve maddelerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Levene Statistic Testi ile madde varyanslarının homojenlik koşulunu sağladığı da tespit edilmiştir. Bu nedenle verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Verileri çözümlemede betimsel istatistik yöntemlerinden standart sapma, aritmetik ortalama, frekans ve yüzde tekniklerinden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algı düzeylerinin belirlenmesinde "1,00-1,79=Çok Düşük", "1,80-2,59=Düşük", "2,60-3,39=Orta", "3,40-4,19=İyi" ve "4,20-5,00=Yüksek" aralıkları kullanılmıştır. Öğretmen algılarının belirlenen değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek için t-testi ve tek yönlü varyans analizi, farkın kaynağını bulmak için de Tukey testi uygulanmıştır. Araştırmanın istatistiksel çözümlemelerinde anlamlılık düzeyi $p\leq 0.05$ olarak alınmıştır.

Bulgular

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi "Ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?" şeklindedir. Tablo 2'de öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum puan değerleri yer almaktadır. Ayrıca tabloda her bir alt boyut için skewness ve kurtosis değerlerine de yer verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Müdürlerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Betimsel Dağılımları

	n	\bar{x}	ss	Min	Maks	Skewness	Kurtosis
Yapısal Liderlik	251	4,03	,67	1,25	5,00	-,98	1,54
İnsan Kaynakları Liderliği	251	4,07	,77	1,00	5,00	-1,26	1,98
Politik Liderlik	251	3,90	,72	1,00	5,00	-,94	1,71
Sembolik Liderlik	251	3,78	,74	1,00	5,00	-,85	1,24

Tablo 2’de yer alan veriler incelendiğinde, öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algılarının tüm alt boyutlar için (\bar{x} =3.78-4.07; ss=.67-.77) “iyi” düzeyde olduğu görülmektedir. Tablo 2’ye göre, liderlik yönelimlerine ilişkin algılar incelendiğinde, öğretmenlerin insan kaynakları liderliği (\bar{x} =4.07) boyutuna ilişkin algılarının en yüksek, sembolik liderlik (\bar{x} =3.78) boyutuna ilişkin algılarının ise en düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerini algılama düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetlerine, öğrenim durumlarına, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, branşlarına, görev yaptıkları ortaöğretim kurumu türüne ve müdürleriyle birlikte çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. İkinci alt probleme ait veriler Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Müdürlerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Algılarının Cinsiyet ve Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimleri		Cinsiyet					Öğrenim Durumu					
		\bar{x}	ss	t	sd	p	\bar{x}	ss	t	sd	p	
Yapısal Liderlik	Erkek	3,95	,71	-	249	,01*	Lisans	4,05	,67	1,15	249	,25
	Kadın	4,16	,59	2,48			Y.lisans	3,89	,67			
İnsan Kaynakları Liderliği	Erkek	4,00	,79	-	249	,08	Lisans	4,08	,78	,66	249	,51
	Kadın	4,17	,72	1,76			Y.lisans	3,98	,71			
Politik Liderlik	Erkek	3,81	,76	-	249	,03*	Lisans	3,92	,72	1,65	249	,10
	Kadın	4,01	,63	2,16			Y.lisans	3,68	,66			
Sembolik Liderlik	Erkek	3,71	,76	-	249	,06	Lisans	3,80	,73	1,23	249	,22
	Kadın	3,89	,69	1,91			Y.lisans	3,62	,77			

*p≤0,05

Müdürlerin sergilediği liderlik yönelimlerinin farklı cinsiyette ve farklı öğrenim durumuna sahip öğretmenler tarafından nasıl algılandığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyetleri ile yapısal liderlik ve politik liderlik boyutlarına

ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yapısal liderlik boyutunda erkek öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması ($\bar{x}=3.95$) bayan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamasından ($\bar{x}=4.16$) daha düşüktür. Aynı şekilde politik liderlik boyutunda da erkek öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalaması ($\bar{x}=3.81$) bayan öğretmenlerin görüşlerinin aritmetik ortalamasından ($\bar{x}=4.01$) daha düşüktür. Bu bulguya dayanarak bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürlerini daha fazla yapısal lider ve daha fazla politik lider olarak tanımladıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 3'teki bulgular incelemeye devam edildiğinde, öğretmenlerin yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik liderlik boyutlarına ilişkin algıları öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Tablo 3'e göre, hem lisans hem de yüksek lisans mezunu olan öğretmenlerin insan kaynakları liderliği boyutuna ait aritmetik ortalamalarının ($\bar{x}=4.08-3.98$) en yüksek, sembolik liderlik boyutuna ait aritmetik ortalamalarının ($\bar{x}=3.80-3.62$) ise en düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Müdürlerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Algılarının Yaş ve Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimleri	Yaş				Mesleki Kıdem			
	sd	F	p	Fark(Tukey)	sd	F	p	Fark(Tukey)
Yapısal Liderlik	250	,95	,42		250	1,26	,28	
İnsan Kaynakları Liderliği	250	2,17	,09		250	1,75	,12	
Politik Liderlik	250	1,23	,30		250	1,30	,26	
Sembolik Liderlik	250	,86	,46		250	2,06	,07	

Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algılarının yaşlarına ve mesleki kıdemlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 4'te ortaya konan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik liderlik boyutlarına ilişkin algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yapılan analizlerde tüm yaş aralıklarında öğretmenlerin yapısal liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik boyutlarına ilişkin algıları "iyi" düzeyde bulunmuştur. 51 ve üzeri yaşlarda olan öğretmenlerin insan kaynakları liderliğine ilişkin algılarının "yüksek" düzeyde, diğer yaş aralıklarında bulunan öğretmenlerin ise insan kaynakları liderliğine ilişkin algılarının "iyi" düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4'teki bulgular incelemeye devam edildiğinde, öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik liderlik boyutlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yapılan analizlerde tüm mesleki kıdemlerde öğretmenlerin yapısal liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik boyutlarına ilişkin algıları "iyi" düzeyde bulunmuştur. Mesleki kıdemi 1-5 yıl arasında olan öğretmenlerin insan kaynakları liderliğine ilişkin algılarının "yüksek" düzeyde, diğer mesleki kıdemlerde olan öğretmenlerin ise insan kaynakları liderliğine ilişkin algılarının "iyi" düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin Müdürlerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimleri	Branş			
	sd	F	p	Fark(Tukey)
Yapısal Liderlik	209	,42	,79	
İnsan Kaynakları Liderliği	209	,28	,89	
Politik Liderlik	209	,49	,75	
Sembolik Liderlik	209	,43	,79	

Öğretmenlerin branşları ile müdürlerinin sergilediği liderlik yönelimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 5'te görüldüğü üzere öğretmenlerin branşları ile yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik liderlik boyutlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yapılan analizlerde branşı Türk dili ve edebiyatı, matematik, İngilizce, diğer (sosyal bilimler alanları) ve diğer (fen bilimleri alanları) olan öğretmenlerin yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik liderlik boyutlarına ilişkin algıları "iyi" düzeyde bulunmuştur.

Tablo 6. Öğretmenlerin Müdürlerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Algılarının Ortaöğretim Kurumu Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimleri	Ortaöğretim Kurumu Türü			
	sd	F	p	Fark(Tukey)
Yapısal Liderlik	250	7,81	,00*	AL**-İHL TL**-İHL
İnsan Kaynakları Liderliği	250	4,82	,01*	AL**-İHL TL**-İHL
Politik Liderlik	250	9,39	,00*	AL**-İHL TL**-İHL
Sembolik Liderlik	250	7,68	,00*	AL**-İHL TL**-İHL

* $p \leq 0,05$, **lehine (AL: Anadolu Lisesi, İHL: İmam Hatip Lisesi, TL: Teknik Lise)

Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algılarının görev yaptıkları ortaöğretim kurumu türüne göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 6'da ortaya konan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, öğretmenlerin görev yaptıkları ortaöğretim kurumu türleri ile yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik liderlik boyutlarına ilişkin algıları arasında $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir. Söz konusu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirleyebilmek amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Tukey Testi ile bulunan farklılıkların yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik liderlik boyutlarının tümünde Anadolu lisesinde görev yapan öğretmenler ile imam hatip lisesinde görev yapan öğretmenler arasında Anadolu lisesinde görev yapan öğretmenler lehine ve teknik lisede görev yapan öğretmenler ile imam hatip lisesinde görev yapan öğretmenler arasında teknik lisede görev yapan öğretmenler lehine olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara dayanarak Anadolu liselerinde ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlere göre müdürlerini daha fazla yapısal lider, daha fazla insan kaynakları lideri, daha fazla politik lider ve daha fazla sembolik lider olarak algıladıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 7. Öğretmenlerin Müdürlerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Algılarının Müdürle Birlikte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimleri	Müdürle Birlikte Çalışma Süresi	\bar{x}	ss	t	df	p
Yapısal liderlik	1-5 yıl	4,03	,71	,00	69,75	,99
	6-10 yıl	4,03	,39			
İnsan Kaynakları Liderliği	1-5 yıl	4,06	,80	-,50	67,08	,62
	6-10 yıl	4,11	,46			
Politik Liderlik	1-5 yıl	3,89	,76	-,65	90,75	,52
	6-10 yıl	3,94	,34			
Sembolik Liderlik	1-5 yıl	3,77	,77	-1,05	74,24	,30
	6-10 yıl	3,86	,40			

Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algılarının müdürleriyle birlikte çalıştıkları sürelerle göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Tablo 7'ye göre, öğretmenlerin yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik

liderlik boyutlarına ilişkin algıları müdürleriyle birlikte çalıştıkları sürelerle göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Tablo 7'ye göre her iki çalışma süresinde öğretmenlerin insan kaynakları liderliği boyutuna ait aritmetik ortalamalarının ($\bar{x}=4.06-4,11$) en yüksek, sembolik liderlik boyutuna ait aritmetik ortalamalarının ($\bar{x}=3.77-3,86$) ise en düşük olduğu görülmektedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algıları araştırılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algıları cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu, branş, görev yapılan ortaöğretim kurumu türü ve müdürle birlikte çalışma süresi değişkenlerine göre incelenmiştir. Aşağıda araştırmaya ilişkin bulgular yorumlanarak ve alan yazınla desteklenerek verilmektedir. Sonuçların sunumunda her bir boyut ayrı ayrı ele alınmış ve alt problemlerdeki sıraya göre verilmiştir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algılarıyla ilgili bulgular incelendiğinde, tüm liderlik yönelimlerine ilişkin algılarının "iyi" düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin insan kaynakları liderliği boyutuna ilişkin algılarının en yüksek düzeyde olduğu, bunu yapısal liderlik boyutunun izlediği, ardından politik liderlik boyutunun geldiği görülmüştür. Öğretmenlerin sembolik liderlik boyutuna ilişkin algıları ise en düşük düzeydedir. Dereli (2002), Şimşek (2005) ve Tanrıoğen (2013) yaptıkları çalışmalarda bu araştırmayı destekleyecek sonuçlara ulaşmışlardır. Dereli'nin (2003) "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları" adlı çalışmasında, öğretmenler müdürlerinin en çok insan kaynakları liderliği davranışını, daha sonra ise sırasıyla yapısal liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik davranışlarını sergilediklerini düşünmektedir. Şimşek'in (2005) lise müdürlerinin liderlik tarzlarını incelediği çalışmasında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Şimşek'in (2005) araştırmasında, öğretmenlerin değerlendirmelerine göre müdürler sırasıyla insan kaynakları liderliği, yapısal liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik tarzlarını kullanmaktadır. Tanrıoğen'in (2013) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarını araştırdığı çalışmasında da benzer şekilde, öğretmenlerin insan kaynakları liderliği boyutuna ilişkin algılarının en yüksek düzeyde olduğu ve bunu yapısal liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik boyutlarının izlediği görülmüştür. Ayrıca Arslan ve Durmuş'un (2013) ilköğretim öğrencilerinin, Semiz'in (2011) ortaöğretim öğrencilerinin,

Özkan-Özdemir, Akın ve Durna'nın (2015) hemşirelik öğrencilerinin, Arslan ve Uslu'nun (2014) öğretmen adaylarının ve Efekan (2007) ile Taylak'ın (2004) harbiyelilerin liderlik davranışlarını ortaya koyduğu çalışmaların sonuçları da yapılan araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bu altı çalışmada da öğrencilerin en fazla insan kaynakları liderliği davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir.

Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar incelendiğinde, öğretmenlerin müdürlerinin dört liderlik yönelimini de etkili bir şekilde kullandığını düşündükleri söylenebilir. Yine buradan hareketle müdürlerin duruma uygun olan liderlik yönelimini seçip uygulayabildikleri yorumunda bulunulabilir. Müdürlerin, okulun sadece bir parçasını ele alan sınırlı modellere bel bağlamayıp çoklu çerçeve modelini kullanarak okullarına daha geniş bir perspektiften baktıkları söylenebilir.

Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar incelemeye devam edildiğinde, öğretmenlerin insan kaynakları liderliği boyutuna ilişkin algılarının en yüksek düzeyde olmasını müdürlerini kurumdaki bireylerin sorunlarına ilgi gösteren, destekleyici, kişilerin fikirlerine ve katkılarına açık, iyi yapılan işlerde insanları takdir eden, işbirliğine dayalı, katılımı destekleyen, yardımsever kişiler olarak algılamalarına bağlayabiliriz. Öğretmenlerin sembolik liderlik boyutuna ilişkin algılarının en düşük düzeyde olmasını ise, öğretmenlerin müdürlerini diğer insanlara yeterli düzeyde ilham vermeyen, karizmatik olmayan, yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratmayan, sadakat ve şevk aşılamayan ve hayal gücü kuvvetli olmayan kişiler olarak gördükleri şeklinde yorumlayabiliriz.

İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algıları yaşlarına, mesleki kıdemlerine, öğrenim durumlarına, branşlarına ve müdürleriyle birlikte çalıştıkları sürelerle göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bunun yanında araştırmada, öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algılarının cinsiyetlerine ve görev yaptıkları ortaöğretim kurumu türüne göre anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Aşağıda her bir değişken için elde edilen sonuçlar ayrı ayrı verilmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin cinsiyetleri ile yapısal liderlik ve politik liderlik boyutlarına ilişkin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu farklılıklar her iki boyutta da bayan öğretmenler lehinedir. Öğretmenlerin insan kaynakları liderliği ve sembolik liderlik boyutlarına ilişkin algıları ise cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Arslan ve Durmuş'un (2013) ilköğretim öğrencilerinin liderlik davranışlarını incelediği araştırmasında bu sonucu

destekleyecek bulgulara ulaşılmıştır. Arslan ve Durmuş (2013) yaptıkları çalışmada, kız öğrencilerin yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik liderlik boyutlarındaki ortalama puanlarının erkek öğrencilere göre daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Özmutlu, Yenel ve Tekin (2009) ise beden eğitimi ve spor bölümü öğrencilerinin liderlik özelliklerini inceledikleri çalışmada, sembolik liderlik boyutunda kız öğrenciler lehine, Arslan ve Uslu da (2014) öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerini inceledikleri çalışmada sembolik liderlik boyutunda kız öğrenciler lehine anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Diğer taraftan Şimşek ise (2005) yaptığı çalışmada, erkek ve bayan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik tarzlarına yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını ifade etmektedir. Benzer şekilde, Semiz (2011) ve Özkan-Özdemir ve diğerleri (2015) yaptıkları çalışmalarda erkek ve kız öğrencilerin liderlik yönelimleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmişlerdir. Efekan (2007) ise harbiyelilerin liderlik özelliklerini incelediği araştırmasında yapısal liderlik ve sembolik liderlik boyutunda erkek öğrenciler lehine anlamlı bir farklılık tespit etmiştir. Tanrıoğen de (2013) çalışmasında insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik liderlik boyutlarında erkek öğretmenlerin puan ortalamalarının bayan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algıları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Arslan ve Uslu (2014) ise öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerini inceledikleri çalışmalarında yaşı küçük olan öğrencilerin liderlik yönelimlerine ait ortalama puanlarının diğer yaşlardaki öğrencilere göre daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, literatürde yaşla doğru orantılı olarak artan sınıf düzeyini değişken olarak kullanan çalışmalara rastlanmıştır. Özmutlu ve diğerleri (2009) ile Özkan-Özdemir ve diğerleri (2015) yaptıkları çalışmalarda, öğrencilerin liderlik yönelimlerinin sınıflarına göre farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Öte yandan Semiz (2011) çalışmasında yapısal liderlik ve sembolik liderlik boyutlarında büyük sınıflarda okuyan yani yaşı daha büyük olan öğrenciler lehine anlamlı bir farklılık tespit etmiş iken, Arslan ve Durmuş (2013) ise araştırmalarında liderlik yönelimlerinin tüm boyutlarında küçük sınıflarda okuyan yani yaşı daha küçük olan öğrenciler lehine anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir.

Araştırmada, öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algıları ile mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Şimşek'in (2005) yaptığı çalışma bu sonucu destekler niteliktedir. Şimşek (2005), öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile müdürlerinin liderlik tarzlarına yönelik algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını tespit etmiştir. Öte yandan Dereli (2002) ise "İlköğretim

Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları” adlı çalışmasında, liderlik yönelimlerinin tüm boyutlarında kıdemi daha yüksek olan öğretmenlerin her bir boyuta ait ortalama puanlarının daha fazla olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Tanrıoğen de (2013) ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarını incelediği araştırmasında, yapısal liderlik ve politik liderlik boyutlarında kıdemi yüksek olan öğretmenlerin ortalama puanlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Araştırmada, öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algıları öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Tanrıoğen (2013) ise yaptığı çalışmada sembolik liderlik boyutunda eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerin ortalama puanlarının lisans, yüksek lisans ve ön lisans mezunu öğretmenlere göre daha düşük olduğunu tespit etmiştir.

Araştırmada, öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimleri ile branşları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Tanrıoğen’in (2013) ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarını incelediği araştırmasında bu sonucu destekleyecek bulgulara ulaşılmıştır. Tanrıoğen (2013) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarının branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algıları görev yaptıkları ortaöğretim kurumu türüne göre liderlik yönelimlerinin tüm boyutlarında anlamlı farklılıklar göstermektedir. Söz konusu farklılıklar tüm boyutlarda Anadolu lisesinde görev yapan öğretmenler ile imam hatip lisesinde görev yapan öğretmenler arasında Anadolu lisesinde görev yapan öğretmenler lehine, teknik lisede görev yapan öğretmenler ile imam hatip lisesinde görev yapan öğretmenler arasında ise teknik lisede görev yapan öğretmenler lehinedir. Şimşek (2005) ve Semiz (2011) yaptıkları araştırmalarda bu sonucu destekleyecek bulgulara ulaşmışlardır. Şimşek (2005) çalışmasında, liderlik tarzlarının tüm boyutlarında Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler ile düz lisede görev yapan öğretmenler arasında Anadolu lisesinde görev yapan öğretmenler lehine farklılık tespit etmiştir. Benzer şekilde Semiz (2011) de araştırmasında, yapısal liderlik ve insan kaynakları liderliği boyutlarında Anadolu liselerinde öğrenim gören öğrenciler ile meslek lisesinde öğrenim gören öğrenciler arasında anadolu lisesinde öğrenim gören öğrenciler lehine anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Diğer taraftan, Arslan ve Uslu (2014) ile Özkan-Özdemir ve diğerleri (2015) ise yaptıkları çalışmalarda, öğrencilerin mezun oldukları lise türü ile liderlik yönelimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmişlerdir.

Araştırmada, öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algıları müdürleriyle birlikte çalıştıkları süreler göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Şimşek (2005) ve Tanrıöğen'in (2013) yaptıkları çalışmalar bu sonucu destekler niteliktedir. Şimşek (2005) çalışmasında, öğretmenlerin müdürlerinin liderlik tarzlarına yönelik algıları ile müdürleriyle birlikte çalıştıkları süreler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmediğini ifade etmektedir. Benzer şekilde Tanrıöğen de (2013) öğretmenlerin müdürlerinin liderlik tarzlarına yönelik algılarının müdürleriyle çalıştıkları süreler göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını belirtmiştir. Diğer taraftan Dereli (2002) ise çalışmasında liderlik yönelimlerinin tüm boyutlarında müdürleriyle daha az süre çalışan öğretmenlerin her bir boyuta ait ortalama puanlarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar incelendiğinde, bayan öğretmenlerin yapısal liderlik ve politik liderlik boyutlarına ilişkin algılarının erkek öğretmenlere göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bayan öğretmenlerin yapısal liderlik boyutundaki algı düzeylerinin daha yüksek olması, bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okullarındaki emir komuta zinciri, iş bölümü gibi bürokratik özelliklere daha fazla önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bayan öğretmenlerin müdürlerini net ve mantıklı bir şekilde düşünen, örgütte planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgulayan ve problemlerin mantıklı ve dikkatli bir düşünmeyle çözülebileceğine inanan kişiler olarak gördükleri düşünülebilir. Bayan öğretmenlerin politik liderlik boyutundaki algı düzeylerinin daha olumlu olması ise bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla müdürlerini karşıt görüşlü kişileri ikna etmede daha başarılı buldukları, müdürlerini daha ikna edici ve daha etkileyici bireyler olarak gördükleri ve müdürlerinin politik davranma konusunda daha yetenekli olduklarını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir.

İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar incelemeye devam edildiğinde Anadolu liselerinde ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin dört liderlik yöneliminin her birine ilişkin algılarının imam hatip liselerinde görev yapan öğretmenlere göre daha olumlu olduğu görülmektedir. Bu sonuç, Anadolu liselerinde ve teknik liselerde görev yapan öğretmenlerin imam hatip lisesinde görev yapan öğretmenlere göre müdürlerini daha fazla yapısal lider, daha fazla insan kaynakları lideri, daha fazla politik lider ve daha fazla sembolik lider olarak tanımladıkları şeklinde yorumlanabilir. Anadolu liselerinin ve teknik liselerin imam hatip liselerine göre daha fazla tercih edilen daha büyük okullar olmaları, bu okulların imam hatip liselerine nazaran daha yerleşmiş bir kurum kültürüne sahip olmaları gibi etkenlerin öğretmenlerin müdürlerini lider olarak algılamalarını olumlu

yönde etkilediği varsayılabilir. Araştırmada yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu, branş ve müdürle birlikte çalışma süresi değişkenlerinin ise öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerine yönelik algıları üzerinde belirgin bir öneme sahip olmadığı yorumu yapılabilir.

Öneriler

Araştırmada öğretmenlerin müdürlerinin sembolik liderlik yönelimine ilişkin algılarının müdürlerinin diğer liderlik yönelimlerine ilişkin algıları arasında en düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Müdürler sembolik liderlik yönelimini daha etkili bir şekilde kullanabilmek için öncelikle okullarının kendine özgü olan sembollerini, dillerini, inançlarını ve ritüellerini iyi bir şekilde tanımalıdır. Okulun değer ve amaçlarını kişiliğinde yansıtarak kurumundaki diğer bireylere model olmalıdır. Kurumunda karşılaşılan güçlüklerin aşılmasında ödül sistemi, tören ve toplantı gibi öğeleri çözüm aracı olarak kullanılmalıdır. Okulunda yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratarak diğer insanlar için ilham kaynağı olmalıdır.

Araştırmada öğretmenlerin müdürlerinin sergilediği tüm liderlik yönelimlerine ilişkin algılarının “iyi” seviyede olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin tüm liderlik yönelimlerini daha etkili bir şekilde kullanarak okullarında daha etkin bir lider olabilmeleri için müdürlere liderlik eğitimi verilmelidir. Bu konuda müdürler için düzenli aralıklarla gelişim programları, hizmet içi eğitimler, paneller ve seminerler düzenlenmelidir.

Bu araştırma resmi ortaöğretim okullarında yapılmıştır. Özel ortaöğretim okullarında da benzer araştırmalar yapılarak resmi ve özel ortaöğretim okullarında yapılan araştırmalar karşılaştırılabilir. Liderlik yönelimleri üzerinde etkili olabilecek farklı değişkenler araştırmaya dâhil edilebilir. Öğrencilerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algıları araştırılabilir. Liderlik yönelimlerinin çeşitli kavramlarla ilişkilerini konu edinecek araştırmalar değişik örneklem grupları üzerinde farklı araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilebilir. Ayrıca farklı ülkelerde de benzer araştırmalar yapılarak araştırma sonuçları karşılaştırılabilir.

Kaynakça

- Arslan, H. ve Durmuş, Ö. (2013). İlköğretim öğrencilerinde görülen liderlik davranışlarının araştırılması. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(1), 207-228.
- Arslan, H. ve Uslu, B. (2014). Öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinin incelenmesi. *e-International Journal of Educational Research*, 5(1), 42-60.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi* (9. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadıoğlu Matbaası.

- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi-sectoranalysis. *Human Resource Management*, 30(4), 509-534.
- Bolman, L. G. ve Deal, T. E. (2013). *Organizasyonları yeniden yapılandırmak: Yetenek, tercih ve liderlik* (Çev. A. Aypay & A. Tanrıöğen). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik* (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dereli, M. (2003). *A surveyresearch of leadership styles of elementary school principles*, (Unpublished master'sthesis). Ankara: Middle East Technical University.
- Efekan, H. (2007). *Kara harp okulu olimpiik spor branşlarında yapılan bireysel sporlar ile takım sporlarının Harbiyelilerin liderlik özelliklerine sağladığı etkilerin incelenmesi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Ekvall, G. & Ryhammar, L. (1998). Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a swedish university college. *CreativityandInnovation Management*, 7(3), 126-130.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ergezer, B. (2003). *Liderlik ve özellikleri*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership with outeasy answers* [Elektronik Sürüm]. Cambridge, Mass: BelknapPress of Harvard UniversityPress.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Ç. (2002). *Liderler liderliğe giden yollar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki uygulamalar* (Geliştirilmiş Beşinci Baskı). Ankara: Set Ofset Matbaacılık Ltd.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği* (Genişletilmiş 9. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Özkan-Özdemir, N., Akın, S ve Durna, Z. (2015). Hemşirelik öğrencilerinin liderlik yönelimleri ve motivasyon düzeyleri. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 12(1), 51-61.
- Özmutlu, İ., Yenel, F. & Tekin, M. (2009). Comparing the leadership characters of the students studying in the schools of physical education and sports (Sample of Gazi University). *Ovidius University Annals, Series PhysicalEducation&Sport/Science, Movement & Health*, 9(2), 196-201.

- Semiz, H. (2011). *Ortaöğretim öğrencilerinde sporun liderlik üzerine etkisi (Hendek örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, M. (2005). *Lise müdürlerinin liderlik tarzları (Erzurum ili örneği)*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tanrıöğen, Z. M. (2013). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkisi*, (Yayımlanmamış doktora tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Taylak, Ö. (2004). *Son sınıf harbiyelilerin liderlik davranışlarının incelenmesi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara: Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Ünal, M. (2012). *21. Yüzyılda değişim, yönetim ve liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different?. *Harvard Business Review*, 55(3), 67-78.
- <http://www.leebolman.com/orientations.htm> (Erişim Tarihi: 17.09.2013).