

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK YÖNELİMLERİNİN BELİRLENMESİ: SİNOP İLİ ÖRNEĞİ

Yusuf ESMER*

ÖZ

Okullar eğitim ve öğretim hizmetinin sunulduğu örgütlerdir. Dolayısıyla okulların birey, devlet ve toplum için önemli konuma sahip oldukları söylenebilir. Bu bağlamda okulların kaliteli eğitim ve öğretim hizmetinde bulunmaları gerekmektedir. Bir okulun eğitim ve öğretim hizmet sunumunun kalitesini etkileyen faktörlerin başında liderlik ve motivasyon gelmektedir. Okullarda yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları çalışanların motivasyonunu olumlu/olumsuz etkileyerek okulun başarısına etki etmektedir. Bu çalışmada Sinop ili örneğinden hareketle okul yöneticilerinin liderlik yönelimlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada okul yöneticilerinin görev yönelimli liderler veya insan yönelimli liderler olup olmadıkları ve bu liderlik davranışları arasındaki ilişki durumu araştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda 58 ilköğretim ve ortaöğretim okul müdüründen anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Verilerin analizi sonucunda okul yöneticilerinin hem görev yönelimli hem de insan yönelimli liderler oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin görev yönelimli liderlik davranışları ile insan yönelimli davranışları arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu anlaşılmıştır. Genel olarak, okul yöneticilerinin liderlik yönelimlerinin oldukça yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Görev yönelimli liderlik, insan yönelimli liderlik, okul yöneticileri

DETERMINATION OF LEADERSHIP ORIENTATION OF SCHOOL MANAGERS: THE CASE OF SINOP PROVINCE

ABSTRACT

Schools are the organizations where education and training services are offered. Therefore, it can be said that schools have an important position for individual, state and society. In this context, schools should provide quality education and training services. Leadership and motivation are among the factors that affect the quality of a school's education and training. Leadership behaviors displayed by the managers in schools affect the motivation of employees positively / negatively and affect the success of the school. In this study, it is aimed to determine the leadership orientations of school managers through the case of Sinop. In this study, whether the school managers display task-oriented leadership tendencies or human-oriented leadership tendencies has been investigated along with the relationship between these leadership behaviors. For this purpose, data were collected from 58 primary and secondary school principals by using the questionnaire technique. As a result of data analysis, it was found that school managers were both task oriented and human oriented leaders. In addition, it was found that there was a moderately positive relationship between task-oriented leadership behaviors and human-oriented behaviors of school managers. In general, it is possible to say that the school managers' leadership orientations are quite high.

Keywords: Task oriented leadership, human oriented leadership, school managers

* Dr. Öğr. Üyesi, Bayburt Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri, Bayburt, yesmer@bayburt.edu.tr, Orcid No: 0000-0003-3691-1730.

GİRİŞ

Okullar, eğitim- öğretim hizmeti sunmak, öğrenciler için etkili bir öğrenme ortamı ve sağlıklı bir yaşam alanı oluşturmak, öğrenci davranışlarını olumlu yönde etkilemek, farklı sosyo-kültürel çevrelerden gelen öğrenciler için birlikte yaşama fırsatları ve farklı gelişim imkânları sunmak gibi çeşitli hizmetlerin sunulduğu birimlerdir (Kılınç & Cansoy, 2017, s. 57). Bir devletin eğitim ve öğretim fonksiyonunu yerine getiren en önemli birimlerin başında okullar yer almaktadır. Bir çocuğun ailesinden sonra içinde bulunduğu en önemli kurum okuldur. Bu bağlamda bir okulda kaliteli bir eğitim ve öğretim hizmetinin sunulması gerekmektedir. Kaliteli eğitim ve öğretim sadece bireylerin yaşamını etkilememekte aynı zamanda bir devletin ve toplumun da refah yapısını ve huzurunu da önemli derecede etkilemektedir. Bu nedenle kaliteli hizmet sunmayı amaçlayan okullarda görev yapan çalışanların motivasyonları ve motivasyonlarını etkileyen faktörler büyük önem arz etmektedir. Bir çalışanın motivasyonunu ve memnuniyetini etkileyen faktörlerin başında ise yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları gelmektedir. Diğer yandan her anlamda donanımlı ve başarılı öğrenciler yetiştirmeği amaçlayan okullarda başarıyı etkileyen en önemli unsurlardan biri liderlik olmaktadır (Beycioğlu, 2015, s. 157). Liderlik, birtakım amaçlar doğrultusunda bir kişinin başkalarını etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir durumdur (Koçel, 1999, s. 423). Başka bir ifade ile liderlik, belirli amaç ve hedeflere ulaşmak üzere bilinçli ve düzenli bir şekilde başkalarını yürütme ve yönlendirme faaliyetlerinin tümüdür. Liderlik, faaliyetinde bulunan kişi lider olarak ifade edilmektedir. İyi bir lider, örgüt üyelerini örgütsel başarıya ulaşmada yol göstermenin yanında onlara güven aşılayan, onları ikna edebilen ve onları motive edebilen kimsedir (Önen & Kanayran, 2015, s. 43). Bu bağlamda bir yönetici yalnızca görev (iş) odaklı lider olmamalı aynı zamanda insan (ilişki) odaklı lider de olmalıdır. Görev odaklı lider, örgütlerde iş yapımına daha çok önem vermekte iken, insan odaklı lider örgütlerde insana değer vererek insanın kendini değerli hissetmesini sağlayarak motivasyonunu artırmaktadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin liderlik yönelimleri araştırılması gereken önemli bir durum olmaktadır.

Bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik yönelimlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin görev yönelimli ya da insan yönelimli liderler olup olmadıkları incelenmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin görev odaklı davranışları ile insan odaklı davranışları arasında bir ilişkinin olup olmadığı ise araştırmanın diğer amacıdır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada öncelikle liderlik yönelimi kavramı açıklanarak konuyla ilgili benzer çalışmalar incelenmekte sonrasında Sinop ili örneğinden hareketle okul yöneticilerinin liderlik yönelimleri araştırılmaktadır. Bu çalışma okul yönetimi ve eğitimsel liderlik literatürüne katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümün ilk kısmında liderlik yönelimi kısaca açıklanmaktadır. İkinci ve son kısımda ise liderlik yönelimi ile ilgili literatürde yer alan çalışmalara değinilmektedir.

Liderlik Yönelimi

Lider, bir örgütte bir öncü, motive edici ve uyarıcıdır. Resmi ataması olan veya olmayan ve kişisel becerilere sahip bir lider, bir grubun belirli hedeflere ulaşma çabasını etkileyebilmektedir. Terry ve Frankin, liderleri, birtakım görevleri yerine getirmek ve bir örgütün istediği hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmayı etkileyen kişiler olarak tanımlamaktadır. Bir lider, günlük görevleri yerine getirirken bazı davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlar “liderlik yönelimi” olarak adlandırılmaktadır. Liderlik boyutu olarak da ifade edilen liderlik yöneliminin “görev yönelimli liderlik” ve “insan (ilişki) yönelimli liderlik” olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Görev yönelimli liderlik, iş, görev, uygulama ve performans odaklanmakta iken, insan yönelimli liderlik ise insan ilişkilerine, karşılıklı güven, karşılıklı saygı, sevgi ve sıcaklığa dikkati çekmektedir (Samsir, 2018, s. 531-532). Diğer yandan yapılan ilk araştırmalar liderlerin davranışlarının öncelikle görev yönelimli ve ilişki (insan) yönelimli olmak üzere iki faktör açısından olmak üzere iki faktör açısından

algılandığını göstermektedir. Sherwood ve DePaolo'ya (2005) göre, görev yönelimi, yöneticinin insanlar aracılığıyla işleri nasıl yerine getireceğini ve hem çalışan hem de yönetici tarafından göreve önem verilmesini içeren durumları içermektedir. Bu durumlar; planlama, görev koordinasyonu ve yürütmeyi içerebilmektedir. Görev yönelimi, yapılacak işe odaklandığından, beceriler ve yetenekler, çalışanların savunmasız olma isteklerinin temel alındığı kriterlerdir. İlişki yönelimi ise çalışan için endişe etmeyi veya çalışan ile yönetici ilişkisine destek vermeyi içeren durumları içermektedir. Bu yönelim, açık iletişim hatları, kişisel kaygıların tartışılması ve sosyo-duygusal destek sağlamayı içerebilmektedir (Tajaddin & Muhtaba, 2009, s. 29). Diğer yandan Bolman ve Deal (2008) liderlik yönelimini yapısal, insan kaynağı, politik ve sembolik olmak üzere 4 çerçevede ele almıştır. Yapısal liderler rasyonelliği analizi, mantığı, gerçekleri ve verileri vurgulamaktadır. İnsan kaynağı liderleri insanlara önem vermektedir. Politik liderler, yöneticilerin ve liderlerin bir çatışma ve kıt kaynak dünyasında yaşadıklarına inanmaktadır. Sembolik liderler ise yönetimin temel görevinin vizyon ve ilham vermek olduğunu düşünmektedir. Fiedler'e göre liderlik yönelimi, liderin örgüt üyelerini yönlendirirken sergilemiş olduğu özel davranışlardır. Liderlik yönelimi, çalışanların bağlılık, iş tatmini ve iş performansları üzerinde olumlu/olumsuz etkide bulunarak örgüt performansını etkileyebilmektedir (Akbaba & Erenler, 2008, s. 23).

Literatür Taraması

Çalışmanın bu bölümünde eğitim alanındaki yöneticilerin liderlik yönelimleri ile ilgili çalışmalar incelenmiştir. Gürbüz ve Özdaşlı (2013) öğretmenlerin liderlik yönelimlerinin öğretim stratejilerine etkisini araştırmışlardır. 192 öğretmenden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Verilerin analizi sonucunda öğretmenlerin liderlik yaklaşımları ile öğretim yöntemleri arasında bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca etkileşimci liderlik yönelimine sahip öğretmenlerin daha çok sunum yoluyla ders verme eğiliminde oldukları, dönüşümsel liderlik yönelimine sahip olanların daha çok buluş (icat, yenilik), araştırma ve inceleme yoluyla öğretim eğiliminde oldukları ve liberal liderlik yönelimine sahip olanların ise daha fazla işbirliği ile öğretim eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bu sonuç öğretmenlerin eğitim ve öğretimde daha çok insan odaklı liderlik tarzlarını kullanmaları gerektiğini göstermektedir. Arslan ve Uslu (2014) geleceğin okul yöneticileri olacak öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerini incelemişlerdir. Anket tekniği kullanılarak 452 öğretmen adayından veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen adaylarının daha çok insan kaynağı yönelimli liderler oldukları tespit edilmiştir. Ancak öğretmen adaylarının eğitim ve öğretim sürecinde problemlerin çözümünde insan yönelimli liderler olmalarının yanında yapısal, politik ve sembolik yönelimli liderler de olmaları gerektiği önerilmektedir. Joo vd. (2014) Malezya'daki özel bir üniversitede dekanın liderlik yönelimlerini incelemişlerdir. Bu amaç doğrultusunda 35 kişiden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda dekanın liderlik yönelimlerinin çalışanlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Cinsiyet, yaş, akademik yeterlilik, mevcut pozisyon, iş tecrübesi ve yönetim tecrübesi, çalışma sonuçlarında anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır. Ayrıca dekanın daha çok yapısal ve insan kaynağı yönelimli bir lider olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç üniversite yöneticilerinin daha çok insan yönelimli liderler olduğunu göstermiştir. Özdemir (2018) okul müdürlerinin liderlik yönelimi ile politik becerileri arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Ankara ilinde görev yapan 154 okul müdüründen anket tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin yapısal, insan kaynağı, politik ve sembolik liderlik yönelimlerine sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca okul müdürlerinin politik becerilerinin yüksek düzeyde olduğu, politik becerileri ve liderlik yönelimleri arasında orta ve yüksek düzeyde ilişkiler olduğunu tespit edilmiştir. Özmen ve Şentürk (2018) ortaöğretim müdürlerinin liderlik yönelimleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. 201 ortaöğretim öğretmeninden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre ortaöğretim müdürlerinin yapısal, insan kaynağı, politik ve sembolik liderlik yönelimleri, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeylerini arttırmaktadır. Ayrıca okul müdürlerinin yapısal liderlik yönelimlerinin en yüksek düzeyde, sembolik liderlik yönelimlerinin ise en düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Yaşar Ekici (2018) okul öncesi

öğretmenleri ve okul öncesi öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerini incelemiştir. Bu amaçla 280 okul öncesi öğretmen adayı ve 149 okul öncesi öğretmeninden anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda okul öncesi öğretmenlerinin liderlik yönelimlerinin okul öncesi öğretmen adaylarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hem öğretmenlerin hem de öğretmen adaylarının daha çok insan yönelimli liderler olduğu görülmüştür.

METODOLOJİ

Bu bölümde çalışmanın amacı, hipotezleri, yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçekler açıklanmaktadır.

Amaç

Bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik yönelimleri incelenerek yönetim ve liderlik literatürüne katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin görev yönelimli liderler veya insan yönelimli liderler olup olmadıkları ve bu liderlik davranışları arasındaki ilişki durumu belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda 3 hipotez geliştirilmiştir:

H_{1a}: Okul yöneticileri görev yönelimli liderlerdir.

H_{1b}: Okul yöneticileri insan yönelimli liderlerdir.

H_{1c}: Okul yöneticilerinin görev yönelimli davranışları ile insan yönelimli davranışların arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Sinop ilinde görev yapan ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri oluşturmaktadır. 2014-2015 eğitim-öğretim yılı güz döneminde okul yöneticilerine yönelik düzenlenen “Vizyoner Liderlik” başlıklı bir eğitim esnasında eğitime katılan 58 okul müdürü araştırmanın örnekleme olarak belirlenmiştir.

Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın veri toplama aşamasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket, genelleme özelliğine sahip olması ve çok sayıda katılımcıya ulaşabilme imkânı sağlaması nedeniyle sosyal bilim araştırmalarında sıklıkla başvurulan bir veri toplama tekniğidir (Usal & Kuşlivan, 2002, s. 29). Araştırmada Luthans (1995) tarafından geliştirilen ve Çoban (1999) tarafından Türkçeye çevrilen “Liderlik Yönelim Ölçeği (LYÖ)” kullanılmıştır. 35 ifadeden oluşan bu ölçek ile okul yöneticilerinin liderlik yönelimlerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. LYÖ “görev yönelimli liderlik” ve “insan yönelimli liderlik” olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçekteki 1, 2, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 20, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33 numaralı ifadeler görev yönelimli liderlik boyutunu, diğer (3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35) ifadeler ise insan yönelimli liderlik boyutunu açıklamaktadır (Parlar & Çelebi, 2017, s. 421). Ölçek maddelerinin derecelendirilmesinde 5’li likert tipi (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) ölçek kullanılmıştır. Oluşturulan anket formu tüm katılımcılara elden dağıtılmış ve tamamından geri dönüş sağlanmıştır. Ölçeğe yönelik yapılan güvenilirlik analizi sonucunda LYÖ’nün Cronbach Alfa (α) değeri 0,60-0,80 (0,741) arasında olduğundan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Kayış, 2009, s. 403-405).

Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22.0 programında frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, güvenilirlik, faktör ve Pearson korelasyon analizlerine tabi tutularak yorumlanmıştır. Veri analizine ilişkin bulgular aşağıda yer almaktadır.

Faktör Analizi Bulguları

Faktör analizi, anket tekniğinin kullanıldığı sosyal bilim araştırmalarında ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesinde yaygın bir şekilde kullanılan analiz tekniklerinden biridir. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya toplayarak daha az sayıda anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı ya da var olan faktörleri doğrulamayı amaçlayan çok değişkenli istatistiksel bir analiz tekniğidir (Büyüköztürk, 2002, s. 472). Bu bağlamda Açıklayıcı (Keşfedici) ve Doğrulamalı olmak üzere iki tür faktör analizi bulunmaktadır. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), yeni oluşturulmuş ya da bir dilden başka bir dile çevrilmiş bir ölçeğin değişkenlere ait ifadelerin faktör yapısını açıklamayı ve keşfetmeyi amaçlamakta iken, Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ise daha önce kullanılmış bir ölçeğin, güncel bir araştırmada kullanıldığında orijinal faktör yapısına uygun olup olmadığını, uygun ise ne derece uygun olduğunu, ölçeğin doğruluğunu test etmeyi amaçlamaktadır (Yaşlıoğlu, 2017, s. 75). Böylece faktör analizi ile birden fazla değişken birkaç başlık altında toplanarak bir “faktör yükü” elde edilebilmektedir (Çetin, 2007, s. 59). Faktör yükü aynı zamanda “açıklama katsayısı” olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik yönelimlerini ölçmeyi amaçlayan ifadeler faktörlere bölündüğünden AFA uygulanması uygun görülmüştür. AFA ile ilgili bulgular Tablo 2 ve Tablo 3’de verilmektedir.

Tablo 2. LYÖ Alt Boyutlarının Varyans Açıklama Yüzdeleri

Boyutlar	Madde Sayısı	Varyanslı Birikimli Açıklama Yüzdesi (%)	KMO	Sig.
Görev Yönelimli Liderlik	13	30,840	0,669	0,000
İnsan Yönelimli Liderlik	8	34,255	0,636	0,000

Tablo 2 incelendiğinde ölçek boyutlarının açıklama yüzdelerinin düşük olduğu görülmektedir. Diğer yandan “insan yönelimli liderlik” boyutunun en yüksek (34,255) açıklama yüzdesine sahip olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilerin liderlik yöneliminin en çok “insan yönelimli liderlik” boyutu ile açıklanabileceğini göstermektedir. Ayrıca boyutların KMO değerlerinin 0,5’in üzerinde (0,669 ve 0,636) olması, bu ölçeğin örneklem yeterliliği açısından yeterli düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (Field, 2009, s. 647).

Tablo 3’de LYÖ’yü oluşturan boyutlara ait faktör yükleri verilmiştir.

Tablo 3. LYÖ’nün Faktör Yükü Matrisi

Ölçek Maddeleri	Faktörler-Açıklama Katsayıları	
	Görev Yönelimli	İnsan Yönelimli
Belirlenmiş prosedürlerin uygulanmasını teşvik ederim.	0,446	
Rakip grupların önünde olmamız gerektiğini vurgularım.	0,512	
İçinde bulunduğum grubun temsilcisi olmak isterim.	0,466	
Düşüncelerimi grup içinde sunarım.	0,641	
İş ortamında ziyaretçilerimiz olduğunda grubun sözcülüğünü yaparım.	0,454	
İşlerin hızlı yapılması için astlarımı ikaz ederim.	0,623	

Grup içinde çatışma olduğunda çözümlerim.	0,731
Astlarımı daha fazla üretken olmaları için teşvik ederim.	0,599
İşlerin sonucu genellikle beklediğim gibi sonuçlanır.	0,506
Astlarımın daha fazla çalışmalarını isterim.	0,564
Yapılacak işlerin zaman çizelgesini yaparım.	0,451
Fikirlerimin astlarımın menfaatlerine uygun olduğuna onları ikna ederim.	0,579
Astlarımı önceki başarılarını geçmeleri için zorlarım.	0,565
Astlarıma işlerini yaparken kendi bildikleri gibi yapmaları konusunda serbest bırakırım.	0,483
Astlarıma görevlerini kendilerinin belirlemelerini isterim.	0,436
Bağlı olduğum kuruluşu örgüt dışında temsil ederim.	0,501
Astlarıma yetki devri yapmaktan rahatsız olmam.	0,621
Astlarımın inisiyatif kullanmasına izin veririm.	0,516
Değişim yapmayı severim.	0,697
Astlarımın muhakemelerine güvenirim.	0,708
Astlarımın çalışma hızlarına kendilerinin karar vermelerine müsaade ederim.	0,654

Faktör Analizi sonucunda LYÖ maddelerinin görev yönelimli liderlik (13 madde) ve insan yönelimli liderlik (8 madde) olmak üzere 2 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu bulgu LYÖ'nün yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Ancak görev yönelimli liderlik boyutu ile ilgili 1, 2, 11, 12, 17, 20, 25 numaralı maddeler ve insan yönelimli liderlikle ilgili 3, 5, 8, 19, 30, 34, 35 numaralı maddeler faktör yüklerinin 0, 40 düzeyinin altında olmasından dolayı analiz dışı bırakılmıştır (Hair Jr , Black, Babin , & Anderson, 2014, s. 115). Bu nedenle bundan sonraki analizler bu veriler üzerinden yapılmıştır. Ayrıca Tablo 3'deki faktör yükleri incelendiğinde görev yönelimli liderlik boyutunu en çok "Grup içinde çatışma olduğunda çözümlerim (0,731)" maddesinin açıkladığı, insan yönelim liderlik boyutunu ise en çok "Astlarımın muhakemelerine güvenirim (0,708)" maddesinin açıkladığı görülmektedir.

Hipotez Testi Bulguları

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin frekans, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel bilgilerine bakılarak değerlendirilmiştir.

Tablo 4. Tanımlayıcı İstatistiksel Bulgular

Maddeler	N	Ortalama (X)	Standart Sapma
Görev Yönelimli Liderlik	58	4.28	0,622
Belirlenmiş prosedürlerin uygulanmasını teşvik ederim.	58	3,71	1,601
Rakip grupların önünde olmamız gerektiğini vurgularım.	58	4,71	0,937
İçinde bulunduğum grubun temsilcisi olmak isterim	58	4,47	0,977
Düşüncelerimi grup içinde sınırlarım.	58	4,43	1,126
İş ortamında ziyaretçilerimiz olduğunda grubun sözcülüğünü yaparım.	58	4,19	1,191
İşlerin hızlı yapılması için astlarımı ikaz ederim.	58	3,88	1,326

Grup içinde çatışma olduğunda çözümlerim.	58	4,72	0,874
Astlarımı daha fazla üretken olmaları için teşvik ederim.	58	4,78	0,796
İşlerin sonucu genellikle beklediğim gibi sonuçlanır.	58	4,55	0,841
Astlarımın daha fazla çalışmalarını isterim.	58	4,17	1,187
Yapılacak işlerin zaman çizelgesini yaparım.	58	4,45	0,976
Fikirlerimin astlarımın menfaatlerine uygun olduğuna onları ikna ederim.	58	3,83	1,391
Astlarımı önceki başarılarını geçmeleri için zorlarım.	58	3,74	1,470
İnsan Yönelimli Liderlik	58	4,26	0,698
Astlarıma işlerini yaparken kendi bildikleri gibi yapmaları konusunda serbest bırakırım.	58	3,66	1,551
Astlarıma görevlerini kendilerinin belirlemelerini isterim.	58	3,81	1,572
Bağlı olduğum kuruluşu örgüt dışında temsil ederim.	58	4,24	1,288
Astlarıma yetki devri yapmaktan rahatsız olmam.	58	4,84	0,696
Astlarımın inisiyatif kullanmalarına izin veririm.	58	4,57	1,045
Değişim yapmayı severim.	58	4,55	1,079
Astlarımın muhakemelerine güvenirim.	58	4,53	0,977
Astlarımın çalışma hızlarına kendilerinin karar vermelerine müsaade ederim.	58	3,88	1,452

Tablo 5 incelendiğinde görev yönelimli liderlik boyutunun ($X=4,28 \pm 0,622$) ve insan yönelimli liderlik boyutunun ($X=4,26 \pm 0,698$) her ikisinin de “5: Kesinlikle Katılıyorum” düzeyinde olduğu, aralarında 0,02’lik çok düşük düzeyde bir farkın olduğu görülmektedir. Buna göre okul yöneticilerinin hem görev yönelimli hem de insan yönelimli liderler olduğu ancak görev yönelimli liderlik davranışlarının biraz fazla olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre H_{1a} ve H_{1b} kabul edilmiştir.

Görev yönelimli liderlik boyutunda en yüksek ortalamaya “Astlarımı daha fazla üretken olmaları için teşvik ederim ($X=4,78 \pm 0,796$)” maddesinin, insan yönelimli liderlik boyutunda ise “Astlarıma yetki devri yapmaktan rahatsız olmam ($X=4,84 \pm 0,696$)” maddesinin sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuç okul yöneticilerinin çalışanlarını verimli olmaları konusunda üst düzeyde teşvik ettiğini ve çalışanlarına gerekli durumlarda yetki devretmekten asla geri durmadıklarını göstermektedir. Ayrıca tüm maddelerin ortalamaları incelendiğinde genel olarak okul yöneticilerinin liderlik yönelimlerinin oldukça yüksek düzeyde olduğu (4: Katılıyorum) görülmektedir. Bu durum okul yöneticilerinin liderlik bakımından iyi durumda olduklarını göstermektedir.

Okul yöneticilerinin görev yönelimli liderlik davranışları ile insan yönelimli davranışları arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5’de verilmektedir.

Tablo 5. Korelasyon Tablosu

		İnsan Yönelimli Liderlik
Görev Yönelimli	Pearson Korelasyon	0,448**
Liderlik	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	58

** 0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon.

Tablo 5'e göre okul yöneticilerinin görev yönelimli liderlik davranışları ile insan yönelimli davranışları arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu bulgu okul yöneticilerinin insan yönelimli davranışları arttığında görev yönelimli davranışlarının arttığını göstermektedir (r: 0,448, p=0,000, p < 0,001). Buna göre H_{1c} de kabul edilmiştir. Sonuç olarak belirlenen tüm hipotezler kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Okul yöneticilerinin liderlik davranışları okul çalışanlarının motivasyonlarını etkileyerek okul başarısına olumlu/olumsuz etki edebilmektedir. Böylece okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları okullarda sunulan eğitim ve öğretim hizmetinin kalitesini doğrudan etkilediği söylenebilir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin görev odaklı bir lider mi? yoksa insan odaklı bir lider mi? olduğu üzerinde durulması gereken önemli bir durumdur. Bu çalışmada Sinop ilinden hareketle okul yöneticilerinin liderlik yönelimleri incelenmiştir. 58 okul müdürü üzerinde yapılan araştırmada okul yöneticilerinin hem görev odaklı hem de insan odaklı liderler oldukları görülmüştür. Diğer yandan okul yöneticilerinin görev odaklı davranışları ile insan odaklı davranışları arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla insan odaklı davranışlar arttığında görev odaklı davranışların da artacağı söylenebilir. Bununla birlikte okul yöneticilerinin çalışanlarını verimli olmaları konusunda sürekli teşvik ettikleri ve çalışanlarına gerekli durumlarda yetki devretmekten asla çekinmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçların okul yönetimi için son derece olumlu sonuçlar olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca okul yöneticilerinin liderlik yönelimlerinin oldukça yüksek düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuç ise Luthans (1995) tarafından geliştirilen ve Çoban (1999) tarafından Türkçeye çevrilen "Liderlik Yönelim Ölçeği (LYÖ)" nin faktör analizinin yapılarak faktör yapısının ortaya konulmasıdır. Faktör analizi sonucunda LYÖ'nün yapı geçerliliğinin olduğu ve aslına uygun bir şekilde "görev yönelimli liderlik" ve "insan yönelimli liderlik" olmak üzere iki faktörlü bir yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak 35 maddeden oluşan bu ölçeğin 14 maddesi faktör yüklerinin çok düşük çıkması nedeniyle bu ölçekten çıkarılarak ölçeğe son hali verilmiştir. Birçok çalışmada bu ölçeğin faktör analizinin yapılmadığı görülmüş olup bu çalışmanın bu yönüyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sonuç olarak bu araştırmanın okul yönetiminde liderlik konusuna katkı sağlaması bakımından önemli bir çalışma olduğu söylenebilir.

KAYNAKLAR

- Akbaba, A. & Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Arslan, H. & Uslu, B. (2014). Öğretmen adaylarının liderlik yönelimlerinin incelenmesi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 42-60.
- Beycioğlu, K. (2015). Öğretmen Liderliği. N. Konan içinde, *Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları* (Cilt 1, s. 157-179). Ankara: Pegem Akademi.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2008). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership* (4. b.). San Francisco: Jossey-Bass.

- Büyüköztürk, Ş.(2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim*, i(32), 470-483.
- Çın, A. C. (2007). Şirket derecelendirilmesinde faktör analizi kullanımı ve sektörlere yönelik bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 53-74.
- Çıban, S. (1999). *Yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişki*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (Third Edition b.). California: SAGE Publications Inc.
- Gürbüz, F. & Özdaşlı, G. (2013). A Research on the Impact of Leadership Style Preferences of Teachers on their Teaching Strategies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 106, 207-222. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.024
- Hair Jr , J. F., Black, W., Babin , B. J., & Anderson, R. (2014). *Multivariate Data Analysis* (Seventh Edition b.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Joo, M. T., Hee, T. F., & Piaw , C. Y. (2014). Leadership Orientations of an Educational Leader in a Private University in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 114, 681-686. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.767
- Kayış, A. (2009) . Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis). Şkalayıcı içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (4. b., s. 403-419). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kılınç, A. Ç& Cansoy, R. (2017). Türkiye`de Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması. A. Ürün, & A. Bayar içinde, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (s. 57-89). Ankara: Pegem Akademi. doi:10.14527/9786052410516
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar* (7.Baskı b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (5. b.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Önen, S. M. & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum*, 5(10), 43-63.
- Özdemir, M. (2018). Liderlik yönelimi ve politik beceri arasındaki ilişkinin okul müdürlerinin görüşlerine göre incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 19(1), 116-134. doi:10.12984/egeefd.347616
- Özmen, İ. & Şentürk, İ. (2018). Bolman ve Deal'ın dört çerçeve kuramından liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 29-51.
- Parlar, F. M. & Çelebi, M. (2017). Gençlik liderlerinin liderlik davranışları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(61), 418-432.
- Samsir, S. (2018). The Effect of Leadership Orientation on Innovation and Its Relationship with Competitive Advantages of Small and Medium Enterprises In Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 530-542. doi:10.1108/IJLMA-01-2017-0005
- Sherwood, A. L. & DePaolo, C. A. (2005). Task and relationship-oriented trust in leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 65-81. doi:10.1177/107179190501200206
- Tajaddin, R. & Muhtaba, B. G. (2009). Stress perceptions and leadership orientation of Malaysians: Exploring their similarities and differences with Americans. *Chinese Business Review*, 8(8), 26-42.
- Usal, A. & Kuşluvan, Z. (2002). Davranış bilimleri sosyal psikoloji (Gözden Geçirilmiş 4. b.). İzmir: Barış Yayınları/Fakülteler Kitabevi.
- Yaşar Ekici, F. (2018). Okul öncesi öğretmenlerinin ve okul öncesi öğretmen adaylarının liderlik yönelimleri. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 4(19), 379-392.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 74-85.

EXTENDED ABSTRACT

Schools are the units where various services are offered such as education-training, effective learning environment for students, creating a healthy living space, influencing student behavior positively, opportunities to live together with students from different socio-cultural backgrounds and different development opportunities. Schools are one of the most important units that fulfill the education and training functions of a state. The school is the most important institution in which a child is born after his / her family. In this context, it is necessary to provide a quality education and training service in a school. Quality education and training not only affects the lives of individuals but also affects the welfare structure and peace of a state and society significantly. For this reason, the motivation and motivation factors of the employees who work in schools aiming to provide quality services are of great importance. One of the factors that affect the motivation and satisfaction of an employee is the leadership behaviors of managers. On the other hand, leadership is one of the most important factors affecting the success in the schools aiming at educating successful students in every sense. Leadership is defined as the process of influencing and directing others for a number of purposes. Therefore, leadership is a situation related to the work of the leader. In other words, leadership is the whole of the activities of conducting and directing others in a conscious and orderly manner to achieve certain goals and objectives. A good leader is the one who is able to convince the members of the organization for organizational success and instill confidence in them and motivate them. In this context, a manager should not only be a task-oriented leader, but also a human (relationship) oriented leader. While the task-oriented leadership attaches more importance to the construction of business in organizations, human-oriented leadership increases the motivation of the people by giving importance to them and by making people feel valuable. Therefore, the leadership orientations of school managers are an important issue to be investigated. In this study, it is aimed to determine the leadership orientations of school managers. In this context, whether the school managers are task oriented or human (relationship) oriented leaders is examined. The aim of the study is to determine whether there is a relationship between task-oriented behaviors of school managers and human-oriented behaviors. Quantitative research method was preferred in the study. In this context, the survey technique was used in the data collection phase of the research. The questionnaire is a data collection technique that is frequently used in social science researches because it has the feature of generalization and provides access to many participants. The universe of the study consists of primary and secondary school principals who work in the province of Sinop. In the 2014-2015 academic year, during the visionary leadership training for school managers, 58 school principals who participated in the training were identified as the sample of the study. In the study, Leadership Orientation Scale (LOS) developed by Luthans (1995) and translated into Turkish by Coban (1999) was used. With this scale consisting of 35 statements, it is aimed to measure the leadership orientations of school managers. LOS consists of two dimensions: task-oriented leadership and human-oriented leadership. As a result of the research, it was seen that school managers were both task oriented and human-oriented leaders. On the other hand, it was determined that there was a positive relationship between task oriented behaviors of school managers and human-oriented behaviors. Therefore, when human-oriented behaviors increase, task-oriented behaviors will increase. In addition, it has been concluded that school managers continuously encourage their employees to be efficient and never hesitate to transfer their authority to employees when necessary. These results are extremely positive for school management. Besides, it is possible to say that the school managers' leadership orientations are quite high. Another result obtained from the study was the factor analysis of the Leadership Orientation Scale (LOS) developed by Luthans (1995). As a result of factor analysis, it has been determined that LOS has a two -factor structure, which has a structure validity and that is in line with the original task-oriented leadership and human-oriented leadership. However, due to the fact that factor loadings of 14 items of this scale were very low, they were subtracted from this scale and finalized. In many studies, factor analysis of this scale was not performed and it is

thought that this study will contribute to the literature. As a result, it can be said that this study is an important study in terms of contributing to leadership in school management.