

## **Öğrenen Örgütlerde Etkili Liderlik: Burdur Örneği**

**Yrd. Doç. Dr. Elife Doğan Kılıç**

Sinop University Education Faculty, Turkey, elifedogan@mynet.com

**Yrd. Doç. Dr. Ahmet Üstün**

Amasya University Education Faculty, Turkey, ustunahmet05@hotmail.com

**Arş. Gör. Özgür Önen**

Middle East of Technical University Education Faculty, Turkey

### **Özet**

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin cinsiyet ve görev süresinin etkili liderlik davranışları üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek ve varsa bu etkinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını saptamaktır. Bu araştırma Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı şehir merkezindeki ilköğretim okullarına yönelik uygulamalı bir çalışmadır. Araştırmaya 48 yönetici katılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerden elde edilen veriler, SPSS paket programında analiz edilmiştir. Verilerin analizinde %, f, çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekte yer alan alt ölçeklerin birbirleri ile anlamlı ve olumlu bir ilişki sergiledikleri tespit edilmiştir. Yine cinsiyet değişkeni etkili liderlik ölçeğinin alt ölçeklerinden vizyon geliştirme, vizyon paylaşma, izleyici oluşturma, süreci izleme, sonuca ulaşma ve takım çalışmasında anlamı yordayıcı olarak tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenen örgüt, etkili liderlik, yönetici, ilköğretim okulu, cinsiyet ve görev süresi.

### **Effective Leadership in Learning Organizations: The Case of Burdur**

#### **Abstract**

The purpose of this study is to understand whether gender and seniority have an influence on the primary schools' effective leadership behaviors, and to explore where the possible differentiations exists. This is a descriptive study in which 48 principal and vice principal have participated from primary schools in Burdur city center. Data was analyzed by using SPSS 11.5. Descriptive statistics and multiple regression analysis were calculated. Sub dimensions of the measure showed a positive and significant correlation. Gender was found to be a significant predictor of the developing vision, sharing vision, creating follower, process control, reaching to targets and team working sub-dimensions of the effective leadership measure.

**Keywords:** Learning organizations, effective leadership, principal, primary school, gender and seniority.

## Giriş

Öğrenen örgüt kavramı ile birlikte günümüzde öğrenme birey, takım ve örgüt açısından ele alınmaktadır. Bireysel öğrenme yaşantı ürünü olarak meydana gelen davranışta ya da potansiyel davranıştaki kalıcı izli değişme (Senemoğlu, 2007) olarak tanımlanırken, örgütsel öğrenme örgütün süreçleri, bilgiyi, yeterlikleri geliştirme ve iyileştirme süreci olarak (Erçetin, 2001) tanımlanmaktadır. Takım halinde öğrenme, insan gruplarının büyük resmi görebilme becerilerini geliştirme olarak tanımlanmaktadır (Senge, 2002). Yine öğrenen örgütlerle ilgili kaynaklarda örgütlerin sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrendiğini, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeyi garantilemeyeceği fakat bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenmenin oluşmayacağı belirtilmektedir (Senge 2002).

Öğrenen örgütler, sürekli değişen, dünyada vizyoner liderin önemli olduğunu benimseyen örgütlerdir. Öğrenen örgüt; belirsizliğe ve karmaşıklığa tepki gösterme, değişikliğe katılma ve cevap verme felsefesinin içinde bulunduğu örgüt, örgütsel öğrenme kavramı ise; örgütsel çevrenin belirsizlik ve karmaşıklığına tepki gösterme, değişiklik meydana getirme düşüncesini artırma ile ilgilidir (Celep, 2004).

Öğrenen örgütler, bürokratik emir-kontrol modelinde bazı durumlarla mücadele edecek kadar iyi olamaması halinde ortaya çıkar. Örgüt, rakiplerinin ürettiği yeni bir ürünün eşdeğerinin kendisinin üretmesine olanak sağlayacak kadar yeterli zaman ve hıza sahip değilse; yeni pazar fırsatlarını fark edecek kadar da hızlı değilse; artan müşteri istemlerini, hızlı ve kaliteli bir biçimde karşılayacak bilgi ve beceriye sahip değilse; zeki işgörenlerini güdüleyebilecek kadar ya da farklı işgücünü yönetebilecek kadar yeterli değilse öğrenen örgütün oluşması için uygun ortam oluşmaktadır (Celep, 2004).

Öğrenen örgütlerin okullara uyarlanmış şekline öğrenen okullar denilmektedir. Öğrenen okullar önceden belirlenmiş amaçlarla beklenen öğrenmeyi tanımlar ve vizyon sahibidir. Öğrenen okullar değişim kültürü oluşturur. Öğrenen okullar işgören geliştirme eğilimindedir ve işgörenin başarısını destekler. Toplumsal değişim sürecine katkıda bulunur. Örgütün içindeki farklı takımlarla işbirliği içindedir ve örgüt yapısını yeniler. Öğrenen okul üretim sürecinden ve çıktılarından dönüt olarak kendini sürekli düzeltmeye ve yenilemeye çalışır.

Öğrenen örgütler takım ruhu ile açık ve sınırları aşan bir anlayışla öğrenirler. Öğrenen örgütlerde, ne öğrenildiği değerlendirildiği gibi nasıl öğrenileceği de değerlendirilir. Endüstrinin öğrenme eğilimi çizelgesinin başında yer almaya yönelik yatırım yaparlar. Rakiplerinden daha hızlı ve ustaca öğrenerek onlara karşı üstünlük sağlarlar. Verileri, doğru yerde ve zamanda, hızlı bir şekilde, yararlı bilgiler haline dönüştürürler. Öğrenen örgütler, “her deneyim; gelecekteki öğrenmeye yardımcı olur, faydalı şeyler öğrenme şansı sağlayarak çalışanların motivasyonunu artırır” anlayışına sahiptirler. Zayıf ve dikkate alınması gereken yönlerin ve başarılı ya da hatalı öğrenmenin neler olduğunu öğretirler. Örgütlerin temel unsurlarını tehlikeye atmadan risk alırlar. Yüzeysel ve deneyime dayalı öğrenmeye yatırım yaparlar. Yeni projeler öğrenmeye istekli takımları ve çalışanları desteklerler. Kararların ve bilgilerin paylaşılmasından dolayı bireyleri ya da grupları cezalandırmayıp öğrenmeyi politika haline getirirler (Calvert, Sandra & Marshal, 1994). Liderin öğrenen örgüt ortamını sağlayabilmesi için örgüte rehberlik edecek düşüncelere sahip olması, işgörenlerin öğrenmesi için gerekli ortamı hazırlaması ve takımıyla birlikte diğer çalışanlara model olması gerekmektedir.

### **Liderlik Nedir?**

Günümüzde öğrenen örgütlerin gündeme gelmesiyle birlikte bireysel, takımsal ve örgütsel olarak etkili lider kimdir? Ne yapar soruları çok sıkça sorulmaktadır. Bu sorulara yanıt aranırken kurumlar kültürel lider, bireysel lider, etkili lider gibi kavramların üzerinde de durmaktadır. Liderlerin özellikleri belirlenirken özellikle etkili liderlik için dört aşamalı bir filtrelemeden bahsedilmektedir. Örgütsel filtreleme, rolsel filtreleme, durumsal filtreleme ve bireysel filtrelemedir.

Örgütsel filtrelemede daha çok halk ön plana çıkmaktadır. Liderin kültürel ilişkileri ve örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediği süzgeçten geçirilir. Rolsel filtrelemede ise etkili liderlikte gerçekten bulunduğu role gereksinimi var mıdır? sorusuna yanıt aranır. Etkili liderliğin bireysel belirleyicileri arasında rolün algılanışı önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Durumsal filtrelemede ise önemli olan yapı içerisinde verilen rolün öneminin anlaşılıp anlaşılmadığıdır. Kurum içerisinde verilen rolün başarıyla yerine getirilmesi için liderin yeteneği, deneyimi, işgücü ve işgörenleri ile empati kurabilmesi en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bireysel filtrelemede ise ilgi ön plandadır. Liderin bireysel farklılıkları dikkate alıp almadığı sorgulanır (Naddaff, 1997).

Bireyin, kurumun ve toplumun üzerinde liderliğin etkisi ve önemi toplumca bilinmektedir. Etkili lider kurum ve kuruluşların gelişmesi için ortam hazırlar; kurum ve kuruluşların amaca ulaşmasını sağlar. Etkisiz lider ise bireysel ve toplumsal gelişime engel olur (Hirsch,& Emerick, 2007; Ingersoll, 2003; Marvel, Lyter, Peltola, Strizek, & Morton, 2007; Arslantaş, ve Dursun, 2008). Liderlik kurumsal toplumsal ve bireysel şartların ve gelişimsel düzeyin oluşumunu sağlar. Bireysel toplumsal ve kurumsal olarak tek bir şart söz konusudur. Bu da hiyerarşik yapılanmadaki aşamaların geliştirilmesi ve farklı yaklaşımların sunulmasıdır.

Etkili liderliğin temelini kalite oluşturmaktadır. Bir başka deyişle etkili liderliğin karakteristik özelliği kalitedir. Bazılarına göre lider özgüveni yüksek, bağımsız, iddialı, risk alan, hükmeden, hırslı ve kendine yetebilen kişidir. Bazılarına göre ise lider liderlik etiketinde yer alan davranışlara sahip olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Etkili lider gruptaki kişileri motive edebilen kişidir. Etkili lider rollerini yerine getiren kişileri takımın amaçları doğrultusunda yönlendiren kişidir (Gedney, C. R.1999). Liderliğin tanımlarında tutku, vizyon, bütünlük, iletişim, örgütsel yeterlilik, sadakat, bağlılık ve yaratıcılık gibi kavramlar üzerinde durulmaktadır.

Liderlik yaratıcılık ve moral gücüdür (Brown, 2007). Liderlik değişimdir. Değişim ise güdülenme ve esinlenmedir. Bireylerin ve kurumların kapasite düzeylerine göre, örgütün amaçları ve isteklerini tanımlama, strateji geliştirme, örgütün amaçları doğrultusunda planları tanımlama, çıktıları kontrol etme, örgüte rehberlik yapma ve örgütün amaçları doğrultusunda işgörenleri motive etmedir liderlik (Edwards, Ayers & Howard, 2003).

Liderlik kültürel farklılıklardan etkilenme (Hodgetts & Luthans 2003); insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etme (Davis, 1988); izleyenleri belirlenen hedeflere ulaşmak için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı (Eren,1998) ; vizyona gönüllü olarak bağlanma (Cook, Philip, Hunsaker, & Coffey, 1997) ; grup dinamikleri ve süreçleri, kişilik, güç kullanma, itaat, amacı başarma, etkileşim ile başkalarının yardımı olmaksızın karar verebilme gibi özelliklerin bir veya ikisinin birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1990).

Liderlik beş düzeyden oluşmaktadır (Collins, 2005). Birinci düzeyde bireysel yetenek ilgi, yeterlilik, bilgi ve iyi çalışmayı kapsamaktadır. İkinci düzeyde ise takımın amaçlarına uygun olarak davranmak ve objektif davranarak takım üyelerine katkıda bulunmayı kapsamaktadır. Üçüncü düzey ise işgörenleri örgütlemeyi, geleceğin kaynaklarını etkili kullanmayı ve örgütün amaçlarını önceden belirlemeyi amaçlayan yöneticilik yeteneğini içermektedir. Dördüncü düzeyde ise lider açık olan vizyonunu diğer işgörenlerle paylaşır; yüksek standartta performans sergiler ve etkili yöneticilik davranışları gösterir. Beşinci düzeyde yönetici mütevazı ve profesyonel olarak icraatlarını gerçekleştirir (Brown, 2007). İyi bir yönetici iyi bir liderdir, ancak iyi bir liderin iyi bir yönetici olması zorunlu değildir (Schermerhorn, 1984) . Çalışanların isteklerine önem vererek ve kişisel ilişkiler kurarak vizyon oluşturmaları; iyi lider tutarlı ve güvenilir bir vizyona sahip olmalıdır (Pencheon, & Koh, 2000). Vizyon lidere bir amaç sağlar. Bu vizyon her bir işgörene geleceği ve çabalarının sonuçlarını görmesini sağlar. En iyi vizyon, işgörenlerin görüşü alınarak hazırlanan vizyondur. Paylaşılan vizyon liderin ve işgörenlerin birbirlerine bağlanmasını ve sağlıklı iletişim kurulmasını sağlar. Vizyonun gerçekleşmesinde takım çalışması ve takım çabaları ile sağlanmalıdır. Her örgütte kendine özgü değer yargıları ve güven duyguları vardır. Örgütte işgörenlerin önemsenmesi, düşüncelerin paylaşılması ve örgütün misyonuna güven duyulması sağlanmalıdır. Liderler, örgüt içerisinde işlerin düzenle yapılabilmesi için cesaret ve belirleme gücüne sahip olmalıdır. Örgütlerde liderler işgörenlerin performans ile ürün ve hizmet gelişimi konusundaki motivasyonun gelişimini etkiler (Nasseh, 1996).

### ***Liderlik ve Cinsiyet***

Liderlik gelecekle ilgili bir kavramdır. Yöneticilik ise çalışanlarla kişisel ilişkiler kurmayan bir anlayışla günlük iş akışını izleyen günlük eylemleri takip eden kişidir (Schermerhorn, 1984). Yönetici; kendisine verilen biçimsel yetkisini kullanırken, lider; kendi kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücünü kullanır (Zaleznik, 1977).

Liderlik davranışları ile cinsiyet arasındaki ilişki yönetim alanında önemli bir yer olarak varlığını göstermektedir. Alan yazın incelendiğinde liderlikle cinsiyet arasında ilişkiye yönelik birçok araştırma ile karşılaşmıştır. Geçmişte liderlikle erillik arasında bir ilişki olduğuna inanılmaktaydı (Soyşekerci, 2006). 1970'lere kadar liderlik özellikleri üzerine yapılan araştırmalarda liderlikte cinsiyet farklılığına ilişkin çok az şey söylenirken, araştırma grupları daha çok erkeklerden seçilmekteydi. Fakat 1990'lı yıllardan itibaren kadın ve erkek liderler üzerinde durulmaya başlanmıştır.

Kadın liderlerin örgütler içerisinde varlığını göstermesi önemsenmiş ve diğer işgörenleri güdülediği gözlenmiştir (Hare, Koenings & Hare, 1997; Örucü, Kılıç, ve Kılıç, 2007). 1991 yılından itibaren de yapılan araştırmalarda cinsiyet ve liderlik stilleri üzerinde durulmuştur. Yapılan araştırmada kadın ve erkek liderlerin liderlik davranışlarında benzerlikler tespit edilmiştir (Shimanoff & Jenkins,1991). Yine yapılan bir başka çalışmada ise kadın işgörenlerin çoğunlukta olduğu iş yerlerinde kadınlar zamanlarının %100'ünü liderlik davranışı sergileyerek geçirdikleri tespit edilmiştir. Yine aynı araştırmanın bir başka bulgusunda ise kadın liderlerin değişime karşı direnç gösterdiği ifade edilirken; liderlik davranışının cinsiyete göre farklılık gösterdiği belirtilmektedir (Bunyi & Andrews, 1985). İşletmelerde kadın yöneticilerin sayılarının artmasına rağmen kadın yöneticilerin liderlik davranışlarını sergilemeleri konusunda hala şüphe edilmektedir. Bu bulguyu destekler nitelikte olan 1978 yılında yapılan çalışmada ise kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranış sayısında farklılık tespit edilememiştir (Book, 1998).

Liderin etkileme gücü, çevresindeki kişiler hakkında aldığı bilgiden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla liderin, sözlü ve sözlü olmayan kaynaklardan gelen bilgiyi, doğru biçimde algılayıp değerlendirmesi, gücünün etkinliğine yansıtacaktır. Hissedilen duyguları bilgi ve uyarıların aracılığıyla ayırt etmek, lider olabilmenin başat unsurudur (Cooper & Sawaf, 1997). Eğitimsel liderler insan ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. Bu günün okul liderleri bilgili, becerikli ve her şeye karşı hazırlıklı olmak zorundadırlar. Okulun ilkelere göre ortak çalışma alanı yaratmak zorundadırlar. Okul liderleri, öğretmen-öğrenci ve veli üçgeni arasında bilgi akışını ve ilişki yönünü düzenlemek zorundadır. Bu da etkili liderin sorumlulukları arasındadır (Marcoline, 2008).

Yapılan araştırmalara göre Kanada da Report on Business’de son zamanlarda en etkili 25 Kanadalı işletme liderleri listesinde hiç kadın bulunmadığı tespit edilmiştir (Loughlin & Kara, 2007). Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre işletmelerde kadın yöneticilere karşı kota uygulanmaktadır (Zane, 2002). Alan yazın taraması sonucu kota uygulaması görüşünü destekler nitelikte olan bir başka bulguya rastlanmıştır. 2004 yılındaki Fortune şirketleri içinde kadınların üst yönetimdeki oranı % 8 civarında olduğu tespit edilmiştir (Capelli & Hamori, 2005) .

Öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada, erkek öğretmenlerin liderlik özelliklerine ilişkin ortalamaların yüksek olduğu belirlenmiştir (Günbayı, 2005). İnternet ortamında yaklaşık 5000 kişi üzerinde Türkiye’de “Çalışanlar, Kadın Yöneticiyi Nasıl Görüyor” başlığı altında 2005 yılında yaptığı araştırmada, ankete katılanların yüzde 52’si, liderlik açısından, erkeklerin kadınlara göre daha başarılı olduğunu belirtmişlerdir. 171 kişi üzerinde liderlik ve cinsiyetin etkisini inceleyen bir araştırma yapılmış; yapılan araştırmanın sonucuna göre görev analizi odaklı liderlik ve kişilerarası odaklı liderlikte kadınların ve erkeklerin işyerlerinde farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir (Eagly, & Johnson, 1990). Bu çalışmaların yanı sıra birçok araştırmacı etkili liderlik ve liderlik davranışları üzerine birçok çalışma yapmıştır (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995). Yapılan bu çalışmalarda metodolojik olarak ciddi birçok sınırlılıkla karşılaşmıştır. Bu sınırlılıklar içerisinde yazarların lider tanımları, liderlik rollerinin laboratuvar ortamında ya da farklı grupların gözlenmesi, bunlarla birlikte örgütlerde liderlik davranışlarına akademik düzeyde bakılması farklı sorunları da beraberinde getirmiştir.

900 kadın ve 900 erkek’ten oluşan geniş bir örneklem alınarak iş doyumu, yönetim deneyimi üzerine bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada gruplar çapraz olarak gözlenmiştir (Kabacoff, 1998a). Yöneticilerin liderlik davranışlarının farklı boyutlarının incelenmesi, gerek sosyolojik gerekse örgütsel açıdan önemli bir araştırma konusu olmuş, liderlik davranışlarını farklı açılardan ele alan çok sayıda model geliştirilmiş, modellerde yöneticilerin liderlik davranışlarını etkileyen faktörler araştırılmıştır. Bu araştırmaların birçoğunda, yöneticilerin demografik özellikler olarak tanımlanan yaş, cinsiyet, eğitim, işte kalma süresi, görev niteliği vb. niteliklerinin liderlik davranışları üzerinde etkili olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmayla, Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı, şehir merkezindeki ilköğretim okul yöneticilerinin cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine göre etkili liderlik davranış özellikleri arasındaki ilişki ortaya konmuştur.

### ***Araştırmanın Amacı***

Bu araştırmanın amacı, öğrenen örgütlerde (ilköğretim okullarında) görev yapan yöneticilerin (müdür ve müdür yardımcılarına) demografik özellikleri “cinsiyet” ve görev

süresi değişkeninin yöneticilerin etkili liderlik davranış özellikleri arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu amaca dayalı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğrenen örgütlerde etkili liderlik faktörleri arasında ilişki var mıdır? Varsa ne düzeyde bir ilişki vardır?
2. Öğrenen örgütlerde etkili liderlik davranışını cinsiyet ve görev süresi etkilemekte midir? Etkiliyorsa ne düzeyde etkilemektedir?

### **Yöntem**

Bu çalışma ilişkisel ve niceliksel bir araştırma olup, öğrenen örgüt ve liderlik ile ilgili alan yazın tarandıktan sonra araştırmanın kuramsal yapısı oluşturulmuştur.

### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın verileri Burdur Şehir merkezinde eğitim-öğretime devam eden 24 ilköğretim okulundaki 48 yöneticiye uygulanan ölçek formu aracılığı ile toplanmıştır. Burdur şehir merkezinde sekiz yıllık zorunlu eğitim veren 24 ilköğretim okulu bulunmaktadır. Yapılan ön çalışma ile Burdur il milli eğitim müdürlüğü web sayfasından okul sayısı ve yönetici sayısının listesi çıkarılmıştır. Daha sonra il milli eğitim müdürlüğünden araştırma için gerekli izin alınmıştır. İlköğretim okullarının kapanmasına yakın bir dönemde yapılmış olması ve bazı yöneticilerin isteksiz olması nedeni ile ölçek formundan 48'i dönmüştür. Araştırmanın verileri 2008-2009 eğitim-öğretim yılındaki veri ve durumlarla sınırlıdır. Araştırmada kullanılan ölçek ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarını ile sınırlı tutulmuştur. Öğretmenler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

### **Verilerin Toplanması**

Etkili Liderlik Ölçeği, Liderlik Davranış Ölçeğinin boyutları esas alınarak (Kabacoff, 1998b) değişik çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur (Anafarta, Sarvan, ve Yapıcı, 2008; Çelik & Sünbül, 2008; Uzun, 2005; Kabacoff, 1998a, Kabacoff, 1998b; Erdal, 2007; Kabacoff & Stoffey, 2001; Kabacoff, & Peters, 2005; Arıcı Durmuş, 2002; Chan, 2004; Çelikten ve Yeni, 2004; Williams, 2005; MacTavish & Kolb, 2008; Park, Mclean & Yang, 2008 ).

Tanımlayıcı nitelikteki bu araştırmanın verileri anket tekniği ile toplanmıştır. Birinci bölümde cinsiyet ve görev süresi gibi demografik değişkenlere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise öğrenen örgütlerde etkili liderlikle ilgili 36 maddeye yer verilmiştir.

Burdur Şehir merkezinde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan 48 yöneticiye uygulanan ölçek SPSS 11.5 paket programıyla değerlendirilmiştir. Ölçek “vizyon geliştirme, izleyici oluşturma, vizyon paylaşma, süreci izleme, sonuca ulaşma ve takım çalışması” olarak altı alt boyuttan oluşmaktadır. Her bir ifade (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) orta / bazen, (4) sık sık ve (5) her zaman arasında değişen 5 kategorili ölçek üzerinde değerlendirilmiştir.

Vizyon geliştirme boyutunda tutuculuk, yenilik, teknik, bireysellik ve strateji ile ilgili maddelere yer verilmiştir. Vizyon geliştirme boyutu 14 madde olarak tasarlanmış fakat yapılan faktör analizi sonucu faktör yük değerleri. 30'un altında olan maddeler çıkartılmıştır. Vizyon geliştirme alt ölçeği 7 (m2, m8, m9, m11, m12, m13, m14) maddeden oluşmaktadır.

Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0.69$  olarak bulunmuştur. Birinci madde toplam varyansın % 41.1'ini, ikinci madde ise %64.4'ünü, üçüncü madde % 78.6'sını açıklamaktadır.

İzleyici oluşturma boyutu ise ikna etme, dışa dönüklük, coşkusalılık ve duyguları kontrol etme ile ilgili maddelerden oluşmaktadır. İzleyici oluşturma alt ölçeğinde yapılan faktör analizi sonucu faktör yük değerleri .30'un altında olan 17 madde formdan çıkartılmış ve analiz yeniden yapılmıştır. İkinci kez yapılan analizde maddelerin faktör yük değerlerinin .30'un üstünde olduğu görülmüştür. İzleyici oluşturma alt ölçeği 7 maddeden (m15, m16, m18, m19, m20, m21, m22) oluşmaktadır. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0.73$  olarak bulunmuştur. Birinci madde toplam varyansın % 41.1'ini, ikinci madde ise % 23.22'sini, üçüncü madde % 14.23'ünü açıklamaktadır.

Vizyon Paylaşma boyutundaki maddeler ise yapı, taktik, iletişim ve yetki devrini içermektedir. Bu alt ölçek 11 madde (m23,m24,m25,m26,m27,m28,m29,m30,m31,m32,m33) olarak tasarlanmış ve yapılan faktör analizinde de maddelerin faktör yük değerlerinin .30'un üstünde olduğu görülmüş ve yapısı korunmuştur. Vizyon paylaşma alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0.84$  olarak bulunmuştur. Birinci madde toplam varyansın % 42.1'ini, ikinci madde ise % 18.46'sini ve üçüncü madde ise %10.38'ini açıklamaktadır.

Süreci izleme alt ölçeği kontrol ve dönüt içerikli maddeleri kapsamaktadır. Bu ölçek 3 madde (m34, m35, m36) olarak tasarlanmış ve yapılan faktör analizinde de maddelerin faktör yük değerleri .30'un üstünde olduğu görülmüştür. Süreci izleme ölçeğinin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0.71$  olarak tespit edilmiştir. Birinci madde toplam varyansın %64.26'sını, ikinci madde ise % 22.80'nini ve üçüncü madde ise %12.92'sini açıklamaktadır.

Sonuca ulaşma boyutundaki maddelerde ise yönetim odaklılık, baskın olma ve üretim odaklılık yer almaktadır. Sonuçlara ulaşma alt ölçeği üç madde (m37, m38, m39) olarak tasarlanmıştır. Bu üç madde üzerinde yapılan faktör analizinde üç maddenin de faktör yük değerlerinin .30'un üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlara ulaşma ölçeğinin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0.71$  olarak tespit edilmiştir. Birinci madde toplam varyansın % 64.26'sını, ikinci madde ise % 22.80'nini ve üçüncü madde ise %12.92'sini açıklamaktadır.

Takım çalışmasında ise işbirliği, uzlaşma, yetki ve empati ile ilgili maddeler yer almaktadır. Takım çalışması alt ölçeği yedi madde (m40, m41,m42, m43, m44, m45, m46) olarak tasarlanmıştır. Bu yedi madde üzerinde yapılan faktör analizinde iki maddenin faktör yük değerlerinin .30'un altında olduğu tespit edilmiştir. Bu maddeler ölçekten çıkartılarak faktör analizi yeniden yapılmış ve maddelerin faktör yük değerlerinin .30'un üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Takım çalışması alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı  $\alpha=0.76$  olarak tespit edilmiştir. Birinci madde toplam varyansın % 54,11'ini, ikinci madde ise % 18.18'ni ve üçüncü madde ise %17.33'ünü açıklamaktadır.

### **Bulgular ve Yorum**

Araştırma sonucu elde edilen bulgular, kişisel bilgiler, ölçeğin öğrenen örgütte etkili liderlik ilişkisi ve öğrenen örgütte etkili liderliği etkileyen bazı değişkenlere(cinsiyet ve görev süresi) ilişkin yorum, aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

### ***Kişisel Bilgiler***

Burdur İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı şehir merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 48 yönetici katılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 78.8'i sınıf öğretmeni, % 21.2 'si ise branş öğretmenidir. Burdur şehir merkezinde görev yapan yöneticilerin % 24.2'si kadın yönetici iken , % 75.8'i ise erkek yöneticidir.

### ***Öğrenen Örgütte Etkili Liderlik İlişkisi***

Etkili liderlik davranışı ölçeğinde yer alan davranış boyutlarının birbirleri ile olan ilişki düzeylerini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda her bir alt ölçeğin diğer alt ölçeklerle ile anlamlı ve pozitif ilişkide olduğu saptanmıştır. Alt ölçekler arasında yapılan korelasyon analizinde takım çalışması ile vizyon geliştirme arasındaki anlamlı ve pozitif ilişki  $p<.05$  düzeyinde iken diğer alt ölçeklerde ise anlamlı ve pozitif ilişki  $p<.01$  düzeyindedir (Tablo 1). Liderlik davranışı ile ilgili alan yazın taraması yapıldığında yukarıdaki bulguları destekler bulgulara rastlanmıştır. Vizyon geliştirme ile liderlik davranışları arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir (Kabacoff, 1998a). Liderlik davranışı boyutları (vizyon geliştirme, izleyici kazanma, vizyon paylaşma, süreci izleme, sonuca ulaşma, takım çalışması ) ile her bir boyutu oluşturan liderlik davranışı bileşenleri arasında pozitif ve anlamlı korelasyon vardır (Uzun, 2005).

**Tablo 1.** Etkili Liderlik Davranışı Alt Ölçeklerinin Korelasyon Analizi

	Viz Gel	İz. Ol	Viz Pay	Sür. İz.	Son.Ul.
İz. Ol	.424**				
Viz Uy	.393**	.706**			
Süz. İz	.420**	.592**	.720**		
Son Ul	.411**	.630**	.632**	.556**	
Tak Çal	.312*	.617**	.586**	.643**	.591**

\*\* $P<.01$  \* $P<.05$

### ***Öğrenen Örgütte Etkili Liderliği Etkileyen Bazı Değişkenlere İlişkin Bulgular***

İlköğretim okullarındaki yöneticilerin cinsiyet ve görev sürelerinin etkili liderlik davranışları ile olan ilişkisi regresyon analizi ile açıklanmaya çalışılmıştır.

### ***Vizyon Geliştirme***

Cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine göre vizyon geliştirme yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları tablo 2'de verilmektedir. Cinsiyet ile vizyon geliştirme arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde cinsiyet ile vizyon geliştirme arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişkinin ( $r = -.681$ ) olduğu ve diğer değişken kontrol edildiğinde de negatif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ( $r = -.503$ ) görülmektedir. Görev süresi ile vizyon geliştirme arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r = .540$ ) bir ilişki vardır. Ancak cinsiyet değişkeni kontrol altına alındığında görev süresi ile vizyon geliştirme arasında pozitif ve düşük düzeyde ( $r = .110$ ) bir ilişki tespit edilmektedir. Cinsiyet ve görev süresi değişkenleri birlikte vizyon geliştirme puanları ile pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R=.686$ ,  $R^2= .471$   $p<.00$ ). Cinsiyet ve görev süresi değişkenleri vizyon geliştirme toplam



varyansının yaklaşık % 47'sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre yordayıcı değişkenlerin vizyon geliştirme üzerindeki görece önem sırası cinsiyet ve görev süresidir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise cinsiyet değişkenini vizyon geliştirme üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir (Tablo 2).

**Tablo 2.** Vizyon Geliştirmenin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regrasyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	B	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	14.909	3.079		4.843	.000		
Cinsiyet	-4.192	.908	-.600	-4.615	.000	-.681	-.503
Gör. Sür.	.369	.418	.115	.882	.381	.540	.110
R= .686		R <sup>2</sup> = .471	F <sub>(2-63)</sub> = 28.005	p=.000			

### *İzleyici Kazanma*

Cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine göre izleyici kazanmanın yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları tablo 3'de verilmektedir. Cinsiyet ile izleyici kazanma arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde cinsiyet ile izleyici kazanma arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ( $r = -.337$ ) ve görev süresi değişkeni kontrol edildiğinde de negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ( $r = -.124$ ) olduğu görülmektedir. Görev süresi ile izleyici kazanma arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r = .360$ ) bir ilişki vardır. Ancak cinsiyet değişkeni kontrol altına alındığında görev süresi ile izleyici kazanma arasında pozitif ve düşük düzeyde ( $r = .182$ ) bir ilişki vardır. Cinsiyet ve görev süresi değişkenleri birlikte ele alındığında izleyici kazanma puanları ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R=.378$ ,  $R^2= .143$   $p<.008$ ). Cinsiyet ve görev süresi değişkenleri izleyici kazanmadaki toplam varyansın yaklaşık %14'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre yordayıcı değişkenlerin izleyici kazanma üzerindeki görece önem sırası cinsiyet ve görev süresidir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise cinsiyet değişkeninin izleyici kazanma üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir (Tablo 3).

**Tablo 3.** İzleyici Kazanmanın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regrasyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	B	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	9.243	3.563		2.594	.012		
Cinsiyet	-1.044	1.051	-.164	-.993	.324	-.337	-.124
Gör. Sür.	.711	.484	.243	1.470	.147	.360	.182
R= .378		R <sup>2</sup> = .143	F <sub>(2-63)</sub> = 5.24	p=.008			

### **Vizyon Paylaşama**

Cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine göre vizyon paylaşmanın yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları tablo 4’de verilmektedir. Cinsiyet ile vizyon paylaşma arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde cinsiyet ile vizyon paylaşma arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişkinin ( $r = -.399$ ) olduğu ve görev süresi değişkeni kontrol edildiğinde de negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ( $r = -.062$ ) görülmektedir. Görev süresi ile vizyon paylaşma arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r = .509$ ) bir ilişki vardır. Cinsiyet değişkeni kontrol altına alındığında da görev süresi ile izleyici kazanma arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r = .350$ ) bir ilişki tespit edilmiştir. Cinsiyet ve görev süresi değişkenleri birlikte vizyon paylaşma puanları ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R=.512$ ,  $R^2= .262$   $p<.01$ ). Cinsiyet ve görev süresi değişkenleri vizyon paylaşma toplam varyansının yaklaşık % 26’sını açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre yordayıcı değişkenlerin vizyon paylaşma üzerindeki görece önem sırası cinsiyet ve görev süresidir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise cinsiyet değişkeninin vizyon paylaşma üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir (Tablo 4).

**Tablo 4.** Vizyon Paylaşmanın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regrasyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	B	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	8.532	5.662		1.507	.137		
Cinsiyet	-.828	1.670	-.076	-.495	.622	-.399	-.062
Gör. Sür.	2.281	.769	.455	2.965	.004	.509	.350
R= . 512		R <sup>2</sup> = . 262		F <sub>(2-63)</sub> = 11.185		p=.000	

### **Süreci İzleme**

Cinsiyet ve görev süresi değişkenlerine göre süreci izlemenin yordanmasına ilişkin regresyon analiz sonuçları tablo 5’te verilmektedir. Cinsiyet ile süreci izleme arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde cinsiyet ile süreci izleme arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişkinin ( $r = -.395$ ) olduğu ve görev süresi değişkeni kontrol edildiğinde de negatif ve orta düzeyde bir ilişkinin ( $r = -.201$ ) olduğu görülmektedir. Görev süresi ile süreci izleme arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r = .372$ ) bir ilişki vardır. Yine cinsiyet değişkeni kontrol altına alındığında görev süresi ile süreci izleme arasında pozitif ve düşük düzeyde ( $r = .141$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet ve görev süresi değişkenleri birlikte süreci izleme puanları ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R=.416$ ,  $R^2= .173$   $p<.01$ ). Cinsiyet ve görev süresi değişkenleri süreci izleme toplam varyansının yaklaşık %17’sini açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre yordayıcı değişkenlerin süreci izleme üzerindeki görece önem sırası cinsiyet ve görev süresidir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise cinsiyet değişkeninin süreci izleme üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir (Tablo 5).

**Tablo 5.** Süreci İzlemenin Yordanmasına İlişkin Çoklu Regrasyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	B	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	4.683	1.980		2.365	.021		
Cinsiyet	-.951	.584	-.264	-1.628	.109	-.395	-.201
Gör. Sür.	.305	.269	.184	1.133	.262	.372	.141
R= .416		R <sup>2</sup> = .173	F <sub>(2-63)</sub> = 6.585		p=.003		

### Sonuca Ulaşma

Cinsiyet ile sonuca ulaşma arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde cinsiyet ile sonuç ulaşma arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişkinin ( $r = -.571$ ) olduğu ve görev süresi değişkeni kontrol edildiğinde de negatif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu ( $r = -.439$ ) görülmektedir. Görev süresi ile sonuca ulaşma arasında pozitif ve orta düzeyde ( $r = .407$ ) bir ilişki vardır. Ancak cinsiyet değişkeni kontrol altına alındığında da görev süresi ile sonuca ulaşma arasında pozitif ve düşük düzeyde ( $r = .004$ ) bir ilişki vardır. Cinsiyet ve görev süresi değişkenleri birlikte ele alındığında sonuca ulaşma puanları ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R=.571$ ,  $R^2= .326$   $p<.000$ ). Cinsiyet ve görev süresi değişkenleri sonuca ulaşma toplam varyansın yaklaşık % 33'ünü açıklamaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre yordayıcı değişkenlerin sonuca ulaşma üzerindeki görece önem sırası cinsiyet ve görev süresidir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise cinsiyet ve görev süresi değişkeninin sonuca ulaşma üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir (Tablo 6).

**Tablo 6.** Sonuca Ulaşmanın Yordanmasına İlişkin Çoklu Regrasyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	B	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	9.175	2.280		4.024	.000		
Cinsiyet	-2.606	.673	-.568	-3.874	.000	-.571	-.439
Gör. Sür.	.009	.310	.004	.030	.977	.407	.004
R= .571		R <sup>2</sup> = .326	F <sub>(2-63)</sub> = 15.258	p=.000			

### Takım Çalışması

Cinsiyet ile takım çalışması arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde cinsiyet ile takım çalışması arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin ( $r = -.250$ ) olduğu ve görev süresi değişkeni kontrol edildiğinde de negatif ve düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu ( $r = -.086$ ) görülmektedir. Görev süresi ile takım çalışması arasında pozitif ve düşük düzeyde ( $r = .271$ ) bir ilişki vardır. Cinsiyet değişkeni kontrol altına alındığında da görev süresi ile takım çalışması arasında pozitif ve düşük düzeyde ( $r = .137$ ) bir ilişki vardır. Cinsiyet ve görev süresi değişkenleri birlikte değerlendirildiğinde takım çalışması puanları ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir ( $R=.283$ ,  $R^2= .080$   $p<.01$ ). Cinsiyet ve görev süresi değişkenleri takım çalışması toplam varyansının yaklaşık %08'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre yordayıcı değişkenlerin takım çalışması üzerindeki görece önem sırası cinsiyet ve görev süresidir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise cinsiyet değişkeninin takım çalışması üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir (Tablo 7).

**Tablo 7.** Takım Çalışmasının Yordanmasına İlişkin Çoklu Regrasyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	B	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	6.485	2.647		2.450	.017		
Cinsiyet	-.532	.781	-.117	-.681	.498	-.250	-.086
Gör. Sür.	.395	.360	.188	1.098	.277	.271	.137
R= .283		R <sup>2</sup> = .080		F <sub>(2-63)</sub> = 2.745		p= .072	

### Tartışma

Öğrenen örgütlerde etkili liderlik ölçeği Liderlik Davranış Ölçeği esas alınarak geliştirilmiştir. Öğrenen örgütlerde etkili liderlik ölçeği 36 maddeden oluşmaktadır (Kabacoff, 1998c). Geliştirilen ölçek Burdur il merkezindeki ilköğretim okullarına uygulanmıştır. Uygulamadan dönen anket sayısı 48'dir. Yapılan çalışmada liderliğe cinsiyetin ve görev süresinin etki ettiği tespit edilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen bulguları alan yazında Hodgetts (1999)'in araştırmasında destekler niteliktedir.

### Vizyon Geliştirme ve Vizyon Uygulama

Vizyon geliştirme boyutundaki maddeler tutuculuk, yenilikçilik, kendine önem verme ve strateji oluşturma konularını içeren maddelerden oluşmaktadır. Vizyon geliştirme alt ölçeğinde cinsiyet ve görev süresi değişkenleri birlikte ele alındığında vizyon geliştirme puanları ile pozitif ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilirken, yapılan t testi sonucuna göre ise cinsiyet ile vizyon geliştirme arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmuştur.

Vizyonu paylaşma alt ölçeğinde ise yapıyı oluşturma, taktik kullanma, iletişim ve yetki devrini içeren maddelere yer verilmiştir. Cinsiyet ve görev süresi değişkenleri birlikte ele alındığında vizyon paylaşma puanları ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. Bunun yanı sıra yapılan t testi sonucuna göre cinsiyet ile vizyon paylaşma arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Etkili lider, mesleki anlamda gelişimi sağlamak için sorumluluğunu bilen samimi, işleri kolaylaştırıcı, mesleki ilerlemede katkıda bulunan, yaratıcılığa önem veren kişi ya da kişilerden olmalıdır (Rieg & Marcoline, 2008). Etkili okul liderlerinin iletişime açık, çevreye karşı duyarlı olması gerekmektedir. Okul yöneticileri etkili lider olmak istiyorlarsa vizyon sahibi olmalı ve vizyonlarını astları ile paylaşmalıdır. Bunların yanı sıra iletişime ve ikili ilişkilere önem vermelidir (Adamowski, Therriault, & Cavanna, 2007).

Okul liderleri, ortak bir vizyon geliştirmede, bütün okul toplumu üyelerine yardım etmeyi amaçlar (Töremen, ve Karakuş, 2008). Kendileri ya da başkaları tarafından ortaya konan bir vizyonu okul toplumu üyelerine kabul ettirmekten öte; onlarla görüşerek ve yetkilendirerek ortak bir vizyon oluşturmaya çalışırlar. Liderler kendi kişisel vizyonları ile

diğer işgörenleri etkilemelerine rağmen, okul vizyonunu oluşturmada doğrudan söz sahibi değillerdir (Lionton,& Lashway, 1997; Aytaç, 2000; Clarken, 2008 ).

### ***İzleyici Oluşturma***

İzleyici oluşturma alt ölçeği, ikna edicilik, dışa dönüklük, coşkulu ve duygusal davranmayı içeren maddelerden oluşmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda cinsiyet ve görev süresi değişkenleri birlikte ele alındığında izleyici kazanma puanları ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. Buna rağmen regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise sadece cinsiyet değişkeninin izleyici oluşturma üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Kabacoff ve Stoffey'in yaptığı araştırmanın sonucunda da yöneticiler izleyici kazanmada ikna edici davranışlar göstermişlerdir. Burada da görüldüğü gibi liderlikte izleyicilerin olabilmesi için ikna edici coşkulu ve duygusal davranışlar ön plana çıkmaktadır (Kabacoff & Stoffey 2001). İyi bir lider olmak ve izleyici oluşturmak için, işgörenlerin neyin motive etdiğini ve işgörenlerin temel ihtiyaçlarını keşfetmek gerekir (Freeman, & Stoner, 1992).

### ***Süreci İzleme ve Sonuca Ulaşma***

Süreci izleme alt ölçeği kontrol ve dönüt içeren maddelerden oluşmaktadır. Cinsiyet ve görev süresi değişkenleri birlikte ele alındığında süreci izleme puanları ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise cinsiyet değişkeninin süreci izleme üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Sonuca ulaşma alt ölçeği yönetim odaklılık, baskın olma, üretim odaklılıkla ilgili maddeleri kapsamaktadır. Cinsiyet ve görev süresi değişkenleri birlikte ele alındığında sonuca ulaşma puanları ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise cinsiyet ve görev süresi değişkeninin sonuca ulaşma üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin süreci izlerken geri bildirim gösteren davranışlar sergilemesi, yönetimin amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından önemlidir (Koçel, 2001). Bu nedenle etkin dönüt verme davranışı yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişim ile mümkündür (Gibson, Ivancevich, ve Donnelly 1985). Liderler formal yöntemleri olduğu kadar informal yöntemleri de kullanarak, öğretmenleri ve öğrencileri sürekli takip etmeli, onlarla bire bir etkileşim içine girerek sorunlarını dinlemeli ve bu sorunlara hızlı bir şekilde çözüm yolları bulmalıdırlar (Hord,1992).

Liderler, örgütün kendilerine özgü koşullarını göz önünde bulundurarak düzenlemeler yapmalı, öğretmenleri çalışmalarını için motive etmeli, okul içindeki rolleri eşgüdümlemeli, gerekli zamanı ve diğer kaynakları sağlamalıdırlar. Kararlar, işbirliği içinde alınabilir, fakat bu kararların uygulandığını kontrol etme görevini üstlenecek birilerinin olması gerekir. Liderler, alınan kararların kontrol görevini üstlenmelidirler. Kısacası, liderler, başkalarına imkân vermeli ve onların çalışmalarını kolaylaştırmalıdırlar (Rallis & Goldring 2000). Görev ve rollerin dağılımının adil yapıldığı ve işlerin kolaylaştırıldığı ortamda süreci izleme ve sonuca ulaşma daha kolay olacaktır.

### **Takım Çalışması**

Takım Çalışması alt ölçeği işbirliği, uzlaşma, yetki ve empatik davranışları içeren maddelerden oluşmaktadır. Cinsiyet ve görev süresi değişkenleri birlikte değerlendirildiğinde takım çalışması puanları ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vermektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise cinsiyet değişkeninin takım çalışması üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

Liderin etkileme gücü, çevresindeki kişiler hakkında aldığı bilgiden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla liderin, sözlü ve sözlü olmayan kaynaklardan gelen bilgiyi, doğru biçimde algılayıp değerlendirmesi, gücünün etkinliğine yansıtacaktır. Hissedilen duyguları bilgi ve uyarıların aracılığıyla ayırt etmek, lider olabilmenin temel bir gereğidir (Cooper & Sawaf, 1997) .

Takım liderinin, süreçlere ilişkin davranışındaki olumlu değişiklikler takım üyelerinin iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve takım liderinin, takım üyelerinin sosyal yaşamlarına yaptığı katkı, takım üyelerinin lidere ve dolayısıyla da takıma bağlılığını artırmaktadır (Karaduman, 2002). Liderlik davranışları stratejik düşünmeyi etkilemektedir (Kabacoff, 1998a). Çalışanların etik prensiplere dayalı olarak ahlaki kurallar çerçevesinde doğru ve dürüst kararlar vermesine ilişkin beklentileri söz konusudur. Çalışanların karar verme sürecine katılımının sağlanması ve onlara kendi işlerinde özerklik tanıyarak tecrübelerini artırma şansı verilmesi, çalışanların potansiyellerini ortaya koymaları ve kendilerini geliştirmeleri açısından önemlidir (Hosmer, 1995; Marvel,, Lyter, Peltola , Strizek, & Morton, 2007) .

Çalışanların yöneticilerini desteklerken adalet yargulamalarına önemli bir biçimde dikkat ettikleri vurgulanmıştır (Tyler, 1986). Dolayısıyla, liderin adaleti sağlamaya yönelik faaliyetleri önemli bir kriter olarak gözükmektedir. Yöneticiler, verdikleri kararların işgörenlerce adil olarak algılandığı bir iş ortamı yaratmalıdır. Yöneticinin adaleti sağlamaya yönelik davranışları, onun etik olarak algılanmasına önemli katkı yapmaktadır. Lider adil, düşünceli ve güvenilir olduğunda işgörenler, liderin aldığı kararlara karşı daha olumlu bir tavır sergilemekte (Dirks & Ferrin, 2002; Trevino, Brown, & Hartman, 2003; Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998; Hart, Capps, Cangemi, & Caillouet, 1996) ve takım çalışmasına uygun hareket etmektedirler.

### **Sonuç**

Bilginin hızla geliştiği ve yayıldığı günümüzde, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmesi, büyük ölçüde hizmet alanları ile ilgili bilgileri elde etme ve kullanma derecelerine bağlıdır. Bilgi üreten ve yayan örgütler olarak eğitim kurumları için de bilgi vazgeçilmez bir kaynaktır. Eğitim kurumlarının kendini yenileyebilme ve topluma liderlik edebilme derecesi, bilgi yaratma güçlerine ve bunu toplumun kullanımına sunabilme derecelerine bağlıdır. Öğrenen örgütlerde bilgi yaratım güçleri, öğrenen örgüt olma özelliklerine sahip olmayı gerektirmektedir (Celep, 2004),

Öğrenen Örgütlerde Etkili Liderlik adlı çalışmada geliştirilen ölçek vizyon geliştirme, izleyici oluşturma, vizyon paylaşma, süreci izleme, sonuca ulaşma ve takım çalışması adında altı alt ölçeklerden oluşmaktadır. Alt ölçeklerin güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .69$  ile  $\alpha = .84$  arasında değişmektedir. Ölçeğin  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise oldukça güvenilir bir ölçek olarak kabul edilmektedir (Özdamar, 1999) .

Araştırmada kullanılan ölçekte demografik bilgi olarak cinsiyet ve görev süresi değişkenleri kullanılmıştır. Kullanılan bu değişkenlere göre yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulardan aşağıdaki sonuçlar çıkartılmıştır. Cinsiyet değişkenini vizyon geliştirme, izleyici kazanma, vizyon paylaşma, süreci izleme ve takım çalışması alt ölçeklerinde cinsiyetin anlamlı bir yordayıcı olduğu gözlenmiştir. Sonuç alma alt ölçeğinde ise cinsiyet ve görev süresi değişkenlerinin her ikisinin de anlamlı yordayıcı olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırma sadece Burdur il merkezinde bulunan ilköğretim okul yöneticileri ile sınırlı olması nedeniyle elde edilen sonuçların genellenebilmesi mümkün görülmemektedir. Araştırma ortaöğretim kurumlarını da kapsayacak şekilde yeniden tasarlanarak daha geniş bir örneklem kitlesi üzerinde yapılabilir ve elde edilecek sonuçlar genellenebilir.

### Kaynakça

- Aytaç, T. (2000). Okul Merkezli Yönetim Ankara: Nobel Yayınları
- Adamowki, S., Therriault, S. B. & Cavanna, A. P. (2007). The Autonomy Gap: Barriers to Effective School Leadership  
[http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/2b/6f/62.pdf](http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/2b/6f/62.pdf)
- Arslantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi vol.8, No.1, 11-128
- Anafarta, N., Sarvan, F. ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. Akdeniz İİBF Dergisi (15) 111-137
- Arıcı Durmuş, A. E. (2002). Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründen Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. Akdeniz İİBF Dergisi (3) 1-20
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Vol. 18, Issue 3, Winter, 19-31.
- Book, E. W. (1998). Leadership for the Millennium. Working Woman, Mar, 1998. Computerworld, January 26.
- Brown, K. M.(2007). Eta Sigma Gamma: Preparing Leaders Today for Tomorrow's Challenges The Health Educator Fall 2007. Vol. 39. no.2
- Bunyi, J. M., & Andrews, P. H. (1985). Gender and leadership emergence: An experimental study. Southern Speech Communication Journal, 50, 246-260
- Capelli P & Hamori, M. (2005). "The Path to the Top: Changes in the Attributes and Careers of Corporate Executives: 1980-2001", NBER Working Paper.
- Calvert, G., Sandra, M. & Marshal, L. (1994). "Learning Organization", *Training and Development*, June, ss. 40-50.
- Celep, C. (2004). Örgütsel Öğrenme Açısından Türkiye Üniversiteleri (Assessment Turkey University As Learning Organization) XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Chan, E. (2004). Leadership Effectiveness Analysis. Leadership 360® Report
- Clarcken, R. H. (2008). Developing Spiritual Potentialities, Principles and Practices of Leadership: A Self Study in Teacher Education
- Collins, J. (2005). *Good to great and the social sectors*. Boulder, CO: Jim Collins Publishing.
- Cook, C.W., Philip, L., Hunsaker, R., & E. Coffey, (1997). Management and Organizational Behavior, McGraw Hill Book Com.Chicago, USA

- Cooper, R. K. and Sawaf, A. (1997). *Liderlikte Duygusal Zekâ*, (Çev. Zelal Bedriye Ayman-Banu Sancar), Sistem Yayıncılık, Üçüncü Basım: Eylül 2003, İstanbul.
- Çelik, C. & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C. 13. S. 3, s.49-66
- Çelikten, M. ve Yeni, Y. (2004). Okul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi Cilt:12 No:2 305-314*
- Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın ), 3.Baskı, İstanbul: Yön Ajan.
- Dirks, K.T. ve Ferrin, D.L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 : 611-628.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233–256.
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117, 125–145.
- Erçetin, Ş. (2001). Örgütsel Zeka, Nobel Yayın, Ankara
- Erdal, M.(2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Projesi.
- Edwards, M., Ayers, R & Howard, C (2003). *Public service leadership: Emerging issues. A report for the Australian Public Service Commission*, Canprint and National Institute of Governance, University of Canberra, Canberra.
- Efil, İ. (1996). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı.
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul,
- Freeman, R. E. & Stoner, J. A. (1992). Leadership and Motivation. Management 5<sup>th</sup> Edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Gedney, C. R. (1999). Leadership Effectiveness and Gender A Research Report Submitted to the Faculty In Partial Fulfillment of the Graduation Requirements Advisor: Lt Col Sharon A. Branch Maxwell Air Force Base, Alabama
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. ve Donnely J. (1985). *Organizational Behavior*, Business Publications, Plano, Texas.
- Günbayı, İ., (2005). “Women and Men Teachers’ Approaches to Leadership Styles”, *Social Behavior and Personality*, 33 (7), 685-698.
- Hare, A.P., Koenings, R. J. & Hare, S.E. (1997). “Perceptions of observed and model values of male and female managers”, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 437-447
- Hart, K. M., Capps, H. R., Cangemi, J. P. ve Caillouet, L. M. (1996). Exploring Organizational Trust and its Multiple Dimensions: A Case Study of General Motors. *Organization Development Journal*, Summer, 31-39.
- Hirsch, E., & Emerick, S. (2007). *Teacher working conditions are student learning conditions: A report on the 2006 North Carolina Teacher Working Conditions Survey*. Center for Teaching Quality. Retrieved January 23, 2008 from [http://www.centerforsri.org/files/TheCenter\\_NL\\_June07.pdf](http://www.centerforsri.org/files/TheCenter_NL_June07.pdf)
- Hodgetts, R. M., (1999). Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu), 5. Baskı, İstanbul: Der Yayınları,
- Hodgetts, R. M. & Luthans, F. (2003). International Management: Culture, Strategy and Behaviour. 5<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill Irwin 356.
- Hord, S. M. (1992). *Facilitative Leadership: The Imperative for Change*, Southwest Educational Development Laboratory, Austin, Texas, US. 11 Mart 2006, <http://search.epnet.com/>



- Hosmer, L. T. (1995). Trust the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophic Ethics. *Academy of Management Review*, 20 : 379-403.
- Ingersoll, R. (2003). *Is there really a teacher shortage?* Center for the Student of Teaching and Policy and The Consortium for Policy Research in Education. Retrieved February 10, 2008 from <http://depts.washington.edu/ctpmail/PDFs/Shortage-RI-09-2003.pdf>
- Kabacoff, R. (1998a). Gender Differences in Organizational Leadership: A Large Sample Study Paper Presented at the 106th Annual Convention of the American Psychological Association, San Fransizco, California. <http://www.eric.edu.gov>
- Kabacoff, R. (1998b). Leadership Effectiveness Analysis: Technical Considerations. (Available from the Management Research Group), 14 york Street, Suite 301, Portland ME 04101 <http://www.eric.edu.gov>
- Kabacoff, R. (1998c). Personal Motivations and Leadership Styles in Organizational Setting. <http://www.eric.edu.gov>
- Kabacoff, R. I. & Stoffey, R. W. (2001). Age differences in Organizational Leadership <http://www.eric.edu.gov>
- Kabacoff, R. I. & Peters, H. (2005). Energy and Experience: Two Key Components of Successful Leadership Recent Research on the Impact of Age on Leadership Style <http://www.eric.edu.gov>
- Karaduman, A. (2002). Ekip Çalışmasında, Liderin Tatmini Üzerindeki Etkisi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Erzurum.
- Koçel, T., (2001). İşletme Yöneticiliği, 8.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kolb, J. A. (1997). Are We Still Stereotyping Leadership? *Small Group Research*, Vol.28 No. 3, August .
- Lionton, L.B. ve Lashway, L.(1997). Shared-Decision Making, School Leadership. Handbook for Excellence Edited by: Stuart C. Smith and Philip K.Piele, 3. Edition, University of Oregon.
- Loughlin, C., Kara, A. A., (2007). “Seeking the best: leadership lessons from the military”, *Human Resource Management*, 46 (1), 147-167.
- MacTavish, M. D. and Kolb, J. A. (2008). An Examination of the Dynamics of Organizational Culture and Values-based Leader Identities and Behaviors: One Company’s Experience [http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/3d/ea/da.pdf](http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/3d/ea/da.pdf)
- Marcoline, J. F. (2008). Relationship Building: The First “R” for Principals Eastern Education Research Association Conference Paper. <http://www.eric.edu.gov>
- Marvel, J., Lyter, D. M., Peltola, P., Strizek, G. A., & Morton, B. A. (2007). Teacher attrition and mobility: Results from the 2004-05 teacher follow-up survey. U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics. Retrieved January 14, 2008 from <http://nces.ed.gov/pubs2007/2007307.pdf>
- Naddaff, T. (1997). Assessing the Effectiveness of a Leader Through Four Filters. MRG Practice Guide: Leadership Development, (<http://www.mrg.com/documents/4filters.pdf>)
- Nasseh, B. (1996). Leadership and Motivation. <http://www.bsu.edu/classes/nasseh/bn100/leader.html>
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:14 Sayı:2
- Özdamar, K. (1999). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi Cilt 1. 2. Baskı. Eskişehir.

- Park, S, Mclean G. N. & Yang, B. (2008). Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas (Panama City, FL, Feb 20-24, 2008).  
[http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/0000019b/80/3d/ea/b5.pdf](http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/3d/ea/b5.pdf)
- Pencheon, D. & Koh, Y. M. (2000). Leadership and Motivation. *BMJ* 317: 69-71 (4 July)
- Rallis, F. S. ve Goldring E. B. (2000). *Principals of Dynamic Schools: Taking Charge of Change*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Rieg, S. A. & Marcoline, J. F. (2008). Relationship Building: The First “R” for Principals Eastern Education Research Association Conference Paper.
- Schermerhorn, J. R. (1984). *Management for Productivity*, John Wiley & Sons, New York.
- Senemoğlu, N. (2007). *Gelişim Öğrenme ve Öğretim Kuramdan Uygulamaya*. Gönül Yay, Ankara.
- Senge, P. M. (2002). *Beşinci Disiplin* (Çev: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan), YKY, İstanbul.
- Shimanoff, S. B., Jenkins, M. M. (1991). "Leadership and gender: challenging assumptions and recognizing resources", in Cathcart, R.S., Samovar, L.A. (Eds), *Small Group Communication: A Reader*, 6th ed., William C. Brown, Dubuque, IA, pp.504-22.
- Soyşekerci, S. (2006). Cinsiyet Ayrımcılığı Olarak Üstün Erillik Olgusunun Aile İşletmelerindeki Etkisi: Kuramsal Bir Bakış. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Güz 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:2, 3:1-26
- Töremen, F. ve Karakuş M. (2008). Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (25 ) 1-11
- Trevino, L. K., Brown, M. ve Hartman, L.P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside The Executive Suit. *Human Relations*, 55 : 5-37.
- Tyler, T. R. (1986). *The Psychology of Leadership Evaluation*. Ed.: H.W. Bierhoff, R.L. Cohen ve J. Greenberg, *Justice in Social Relations*, NY: Plenum.
- Uzun, G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama* Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23 : 513-530.
- Williams, C. (2005). Leadership Effectiveness Analysis ABC Company, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:2, 3:1-26
- Zaleznik, A., (1977). “Managers and Leaders: Are They Different?” *Harvard Business Review*, May-June:1977, 67-78.
- Zane, N. C., (2002). “The Glass Ceiling is the Floor My Boss Walks On”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(3), 334-354.