

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM SÜREÇLERİNİ KULLANMA ETKİNLİKLERİ İLE BAZI DUYGUSAL SOSYAL VE RUHSAL YETERLİLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

(Kilis İli Örneği)

M. Semih SUMMAK *

Habib ÖZGAN **

Özet

Açımlayıcı bir çalışma olarak tasarlanan bu araştırma, ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel süreçleri kullanma yeterlilikleri ile "genel yöneticilik beceri ve nitelikleri" olarak tanımlanan, birtakım duygusal, sosyal ve ruhsal donanımlarını kapsayan kişisel yeterlilikleri arasındaki ilişkinin anlaşılmasını hedeflemektedir. Bu amaçla Kilis İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı 10 ilköğretim okulunda görev yapan (65 bayan, 35 erkek) öğretmene araştırmacılar tarafından geliştirilen "Yönetici Değerlendirme Ölçeği" (YDÖ) ve "Kişisel Bilgi Formu" uygulanmıştır. Sonuçlar öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel süreçleri kullanma yeterliliklerini genel olarak yüksek algıladıkları (en yüksek algı değerini karşılama yüzdesi olarak ortalama %76,47); genel yöneticilik beceri ve nitelikleri ile yönetim süreçlerini kullanma becerisi (genel) arasında olumlu yönde yüksek bir ilişki ($r = 0,70$) bulunurken, en yüksek ilişki düzeyi "iletişim" sürecinde ($r = 0,80$); en düşük ilişki ise "denetim" ($r = 0,61$) sürecinde gözlenmiştir. Yöneticilerin bazı duygusal, sosyal ve ruhsal zekâ yeterliliklerinin, yönetim süreçlerini kullanma ustalıklarını yordayıcı olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bulgular bağlamında değişen okulu ve çağdaş sorumluluklarını üstlenebilecek yöneticilerin, sosyal ve duygusal yeterliliklerini geliştirecek özel bir eğitim sürecinden geçirilmeleri önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Bilge liderlik, duygusal yeterlilik, yönetim süreçleri.

Abstract

This article presents and discusses the findings of a study, designed to seek the relationship between the primary school headmasters' some specific emotional, social and moral qualities and their proficiency in conducting managerial processes. 100 randomly selected teachers (65 male, 35 female) working at 10 primary schools in the province of Kilis constituted the sample, during the academic year 2004-2005. A specially developed "School Administrator Evaluation Questionnaire" was administered to the sample. Findings revealed that the subjects' perception of their principals' proficiency in employing managerial processes was rather high (%76.47); similarly a statistically significant relationship was observed between the principals' emotional, social, some spiritual qualities and their efficiency in carrying out managerial processes (in general $r = 0.70$); linear regression analysis showed that these personal qualities of the principals' seemed to be "predictors" of their managerial skills. While "communication" was the highest correlating ($r = 0.80$) process; "evaluation" turned out to be the lowest one ($r = 0.61$). It is suggested that school administrators capable of meeting the changing demands of contemporary education should undergo an educational process to be equipped with some social, emotional and spiritual qualities.

Keywords: Leadership by wisdom, emotional intelligence, managerial processes.

Yazışma adresi: * Yard. Doç. Dr. M. Semih Summak, Gaziantep Üniversitesi Gaziantep Eğitim Fakültesi, summak@gantep.edu.tr ** Öğr. Gör. Habib Özgan, Gaziantep Üniversitesi Muallim Rifat Bilge Eğitim Fakültesi (Kilis).

Yöneticiler kurumsal amaçları gerçekleştirme adına, belli bir sosyal güce dayanarak, yönetsel süreçleri işe koşmaya çalışırlar. Ama sorunların benzerliğine ve bu konudaki literatür verilerinin bolluğuna rağmen, benzer sorunları çözmeye çalışırken aynı bilgi tabanını kullanan her yönetici başarılı olamaz. İçinde insan unsurunun bulunduğu her yönetim çevresi, diğerlerine göre biraz daha karmaşık düzende (kaotik) bir yapı ve ilişkiler ağı temelinde ele alınmayı gerektirir. Çünkü insanın, duygu ve inanç dünyasının çevre ile etkileşimini “determinist” bir yaklaşımla önceden kestirmek oldukça zordur; bu konuda yapılacak genellemeler her zaman büyük meydan okumalarla karşılaşacaktır. Bu durumun, insanı çalışma konusu olarak alan bilim alanlarının hepsi için, belli oranlarda, geçerli olduğu söylenebilir. Ancak tüm güçlüğüne rağmen, insan doğasını ve davranışlarını yönlendiren duygu dünyasının anlaşılmasına yönelik çabalar, tüm yönetim bilimleri alanında daha derin bir içgörü sağlamaya çalışmaktadır. Bu çabalar, özellikle okul gibi öznesi insan olan değer temelli örgütlerin yönetsel sorunlarını aşmada ve yönetici yeterliliklerini geliştirmede sıra dışı katkılar yapabilmektedir. Kuramsal bilgilerden oluşan birtakım yöneticilik donanımlarının niçin her yönetim çevresinde benzer sonuçlar vermediği, örgütü ortak amaçlara taşıyamadığı merak ve araştırma konusu olmuştur.

Bu bağlamda liderlik ve yönetici yeterlilikleri, üzerinde en fazla araştırma yapılan, yazı yazılan ve tartışılan sosyal bilimler konularından biridir. Veri tabanlarından “Expanded Academic Index”te “liderlik” anahtar kelimesiyle 2000 yılında yapılan bir elektronik taramada 1,200 kaynağa ulaşılrken, aynı kelime dünyanın en büyük sanal kitabevi “amazon.com”da 6,300 kitap künyesine erişim sağlamaktaydı (Messick, 2004; 11). Her durumda, belli sorunların çözümüne birebir uygulanabilir yönetsel ilkelerin ve liderlik tarzlarının henüz keşfedilmemiş olması, yönetim düşüncesinin ve çağdaş yönetim biliminin ortaya koyduğu en önemli bilimsel verilerden biridir. Bir yönetim çevresinde yöneten ve yönetilen insan ilişkilerinin her durum, örgüt ve yönetim düzeyi için kendine özgülüğü, yönetimde insan doğasının ve yeteneklerinin daha derinlemesine incelenmesini gerekli kılmıştır. Son dönemlerdeki yönetim ve liderlik konulu araştırmalarda, insanın iç dünyasına yönelme eğilimi büyük oranda bu gereklilikten kaynaklanmaktadır. Genelde, liderliğin ve yöneticiliğin duygusal ve sosyal yeterlilik bağlamında ele alındığı bu çalışmalar, rasyonel düşünce ve mantık ağırlıklı süreçlerin tek başına yetersiz kaldığı durumlarda, lideri-yöneticiyi hangi insanî ve duygusal salınımların başarıya götürdüğünü anlama çabasındadır. Bu alandaki çabalar yönetim bilimlerinde yeni ufuklar açacak nitelikte gözükmektedir. Alandaki bu yönelimin

eğitim ve okul boyutu da öncelikli araştırma konuları arasında görüldüğünden eldeki çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur.

Mevcut araştırma, bazı ilköğretim okulu müdürlerinin, yönetim süreçlerini daha etkin kullanmalarında, farklı bir örgüt iklimi ve başarıma güdüsü oluşturmalarında, hangi kişisel-insanî yeterliliklerin etkili olabileceğini anlamaya yönelik görgül bir çalışma olup, meta analiz boyutundaki kapsamlı literatür incelemesi ve elde edilen bulgulara dayanarak:

1. Okul yöneticisinin bilişsel donanımlarını ve kuramsal bilgilerini kullanma etkinliğinin tamamlayıcısı niteliğinde bazı sosyal, duygusal ve ruhsal yeterliliklerinin de olabileceği;
2. Batı kaynaklı görünen, duygusal ve sosyal zekâ kuramına temel oluşturabilecek bazı ulusal kültür değerlerimizin varlığı;
3. Konuyla ilgili araştırmaların, çok disiplinli ve uygulamada katma değer yaratabilecek verilere-bulgulara yönelmeleri;
4. Okul yöneticisini liderlik konumuna yükseltecek olan bazı insanî donanımların okul ve eğitim yöneticisi yetiştirme sürecinde, çok kültürlü bir yaklaşımla ele alınması ve kurumsal bir yapı içinde tüm yönetici adaylarına verilebilmesi, konularında farkındalık yaratmayı hedeflemektedir.

Kuramsal Çerçeve

Okul ve Çevresindeki Değişmeler

Yönetim olgusunu bir süreç olarak ele alan Fayol'a göre yönetim fonksiyonları; planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetleme olarak beş başlık altında ele alınmıştır (Güney ve arkadaşları, 2001:59). Yönetim süreçleri, kuramsal bilgi sahibi her yöneticinin sıradan bilgileri arasında olmasına rağmen, onları kullanma ustalığı farklı beceri ve nitelikleri gerektirmektedir. Bu beceri ve niteliklerin neler olabileceği ve yönetim süreçlerini işe koşmadaki etkinlik düzeylerini etkileyen parametreler ilişkisel olarak belirlenebildiği yeni bir açılım söz konusu olabilir. Bütüncül ve çok boyutlu düşünce yaklaşımı da böyle bir açılımı gerekli kılmaktadır. Yönetim ve organizasyon kuramcıları, "okulların içinde buldukları çevrenin ve bizzat kendilerinin gittikçe karmaşıklaşan ve belirsizliği artan bir sosyal sistem olmaya devam edeceklerini ve bu durumun öğretmenleri, yöneticileri ve okulu örgütleme işini daha zor bir süreçle karşı karşıya bırakacağını öngörmektedir" (Greenfield, 2005: 125). Benzer şekilde, Davos Ekonomik Forumu

2006 Toplantılarının ana gündemini oluşturan 6 temel konunun ikisi şu şekilde belirlenmiştir: “Küresel sorunlarla ve belirsizlikle baş edebilen yaratıcı-dönüştürücü liderler ve kurumlar oluşturmak; eğitim kurumlarını bireysel farklılıkları olan, yaratıcı bireyler yetiştirecek şekilde dönüştürmek” (Karakaş, 2006). Davos, gelişmiş-zengin ülke sorunlarının gelecek perspektifi içinde ele alındığı bir düşünce platformudur. Bu yönüyle bakıldığında sözü edilen gündem maddelerinin, gelişmiş ülkelerin sorunlarından hareketle belirlendiğini söyleyebiliriz. Bu sorunların gelişmiş ülkelerden çok daha ağır olmak kaydıyla Türk eğitim sistemi için de geçerli olduğu bilinmektedir.

İlerlemeci ve onun uzantısı olan yeniden yapılandırmacı felsefelerin etkisiyle eğitim ve okul değişimi, demokrasinin ve toplumu yeniden yapılandırmanın sürücü motoru olarak görülmeye başlanmıştır. Okula yüklenen, sadece bilgi verme, geleneksel kültür normlarını kuşaktan kuşağa aktarma gibi sıradan işlevlerin yerini; yaratıcı ve eleştirel düşünme, iş birliğine yönelme, problem çözme, gerçek yaşamda var olma ve gelişme becerilerini kazandırma almıştır. Yükselen paradigmanın getirdiği bu yeni beklentiler eğitim çevrelerinin ve okulun tüm boyutlarıyla yeniden düzenlenmesini gerekli kılmaktadır. Yakın geçmişte yayınlanan bir OECD raporu (2003) okulların, endüstri toplumunun bürokrasi anlayışından uzaklaşarak 21. yüzyılın post-modern anlayışına uygun, yeni bir organizasyon ve yönetim anlayışıyla harekete geçirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bugünkü eğitim sisteminde karşımıza çıkan işlev anomalilerinin temelinde bu geçiş sürecini yönetme güçlüğünün olduğu söylenebilir.

Değişen yakın ve uzak çevrenin talepleri, ekonomide katma değeri yüksek sektörlerin bilgi ve uzmanlık tabanlı oluşu ve küreselleşmenin yerel etkileri tüm kurumları geleneksel kalıpların dışına çıkmaya zorlamaktadır. Böyle bir süreçte ve mevcut örgüt yapısı içinde, çoğu kez gerilim altında, karmaşıklığı ve belirsizliği yönetmesi, hatta zamanla kurumunu dönüştürmesi beklenen liderin-yöneticinin, kendi iç dünyasının keşfedilmesi ve işlenmesi, özellikle eğitim yönetimi alanında öncelikli araştırma konuları arasındaki yerini korumaktadır.

Kurumların yapısal ve yönetsel yenilenmelerini gündeme getiren değişimin temelinde, bilgi toplumunun gerektirdiği düşünce ve üretim modeli bulunmaktadır. Bu bağlamda, okulların dönüşümü için bir yandan yeni üretim ve performans standartları ile teknik bir iş olarak ele alınırken, diğer yandan okulun tüm paydaşlarının moral (ahlaki) ve entelektüel enerjilerinin açığa çıkarılması yoluyla oluşturulacak tamamen yeni “okulculuk” yollarının bulunması gerekmektedir (Starratt, 1999: 23). Bu ahlaki ve entelektüel enerjiyi açığa çıkaracak liderin ve

yönetim anlayışının nasıl oluşacağı, çağdaş yönetim bilimlerinin en zorlu araştırma alanlarından birisidir.

Postmodern Paradigma ve Yükselen Değerler

Postmodern dünyada örgütler; karmaşık düzende (kaotik), ağ yapılı (çok merkezli), duygusal ve ruhsal boyutu olan, bulanık mantıkla ele alınması gereken, efsane kahramanlar yerine dağıtılmış takım liderliği-koçluğuna ihtiyaç duyan, gerçek veya sanal yapılara dönüşmüş durumdadır (Prewitt, 2004: 328-329). Günümüz örgütlerinin yeni paradigmaya geçişte kullanacakları temel değerler Zohar (1997) tarafından şu şekilde özetlenmektedir: “İş dünyasında 21. yüzyıl gerçekleri ile liderlik yapacak olanların, mevcut zihinsel, duygusal ve ruhsal kaynakların hepsini kullanma yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Sadece bilişsel yeteneklere odaklanan modernist modeller, kaynaklarının büyük bir bölümünü göz ardı ederler.” Zohar’ın iş dünyasını temel referans olarak ileri sürdüğü bu görüş, eğitim kurumlarının yapı ve misyon farklılıkları nedeniyle onlar için bütünüyle geçerli olmayabilir. Ancak postmodern düşünce; kâr amaçlı örgütlerin bile kazanan-kaybeden mantığıyla hareket ederek sonuçta toplumsal boyutlu bir kayba neden olduğunu, bunun iş birliği ve katılımcı bir anlayışla, çoklu ihtiyaçlara cevap verebilen ve karşılıklı fayda sağlayan; sosyal zekâyı, insanın tüm biliş ve duyuş yetilerini dikkate alan tümleşik (integrative) liderlik anlayışıyla aşılması gerektiğini söylemektedir (Prewitt, 2004: 328-329).

Yeni paradigmanın ortaya koyduğu bu anlayışın arkasında, temel referans alınan kültürel ve kurumsal değerler, bir yönetim çevresinde yöneticinin-liderin tutumlarını, tercih önceliklerini ve hizmet standardını belirlemede etkili olabilmektedir. Dürtü yaratıcı kurumsal değerlerle ulusal boyutlu kültürel değerler arasında bağlantı olduğunu ifade eden araştırmacı Schwartz (1999), tutucu-entelektüel/duygusal özgürlükçü; hiyerarşik-eşitlikçi; ve güç odaklı-ahenk (uyum) yaratan şeklinde tanımladığı, zıt kutuplu üç ulusal değer çiftinin varlığını kabul etmektedir (Akt.: Freidman, 2003: 163). Bu değer çiftlerinden hangisinin temel alınacağını, genelde örgütlerin insana bakış felsefesi belirlemektedir. Türk eğitim sisteminin, okullara taşıdığı temel ulusal değerleri incelediğimizde tutucu, hiyerarşik ve güç odaklı “kutuplara” yöneldiğini rahatlıkla görebiliriz.

Özellikle bürokratik ağırlıklı yönetimlerde artı değer yaratan liderlik özelliklerinin öne çıkarılması, belli bir ölçüde entelektüel ve duygusal özgürlüğün örgüt değerlerine yansmasıyla da ilişkilidir. İnsanın tüm biliş ve duyuş yetilerini

dikkate alacak yeni bir liderlik tarzı, genelde çağdaş literatürde karizmatik (House, 1977; Conger ve Kanungo, 1998), dönüştürücü (Burns, 1978), ruhsal (Moxley 2000; Owen, 2000; Fairholm, 1998), moral (Greenfield, 2004) veya tümleşik (Prewitt, 2004) gibi isimlerle anılmaktadır. Farklı isimler taşımakla birlikte hepsinin ortak yanı “güven, ahlâk ve insanî değerlere saygı” kavramlarını bir şekilde temel referans almalarıdır. Kouzes ve Posner (1987) 1500 yöneticiye, birlikte çalıştıkları üstlerinin en fazla beğendikleri özelliklerinin ne olduğunu sordukları araştırmada, sıklık düzeyine göre sırasıyla şu cevapları almışlardır: (1) bütünlük (gerçekçi, güven veren, karakterli, inanılır) (2) potansiyel yeterlilik (yetenekli, üretken ve etkin) (3) liderlik (ilham veren, kararlı ve yönlendirici) (Akt.: Duignan ve Bhindi, 1997: 195). Covey bu konuda biraz daha ileri giderek “bütün liderlik başarısızlıklarının yüzde 90’ının karakter arızası olduğunu ve güvenilir olmanın, patronu lidere dönüştüren niteliklerin özünde bulunduğunu” ifade etmektedir (2005: 169).

Bir Liderlik Donanımı Olarak Duygusal ve Sosyal Zekâ

Son yirmi yıllık dönem göz önüne alındığında, örgütteki insanın iç dünyasını duygu ve inanç bağlamında ele alan kuramsal ve uygulamalı araştırmalarda Daniel Goleman, Robert J. Sternberg gibi öncülerin dikkate değer bir ağırlığı olduğu söylenebilir. Duygusal ve sosyal zekânın iş yaşamı ve liderlik nitelikleri üzerindeki etkilerini inceleyen pek çok araştırmacı duygusal zekâ kavramından ve alandaki öncü araştırmacılardan ilham almaktadır. Aslında duygusal zekâ kavramının kuramsal arka planının, Thorndike’in (1920) sosyal ortamlarda insanları anlama ve yönetebilme yeteneği olarak tanımladığı sosyal (pratik) zekâ teorisi ile başladığı söylenebilir (Akt.: Ferres ve Connell, 2004: 63).

Batı bilim çevrelerinde yakın zamanda fark edilen bu insani boyut, yönetim bilimlerinde pek çok “kara kutuyu” açacak gibi görünmektedir. Liderlikte fark yarattığına inanılan duygusal zekâ temelinde, “Kişisel yeterlilik; öz bilinç, öz yönetim, sosyal yeterlilik; sosyal bilinç ve ilişki yönetimi” olarak dört alt boyutta ele alınmaktadır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002:49).

Kişisel yeterliğin birinci alt boyutu olarak görülen öz bilinç Yunus Emre’nin deyişiyle kendini bilmekten, “içerideki beni” görebilmekten başka bir şey değildir. Kişinin kendi iç stilini (intrapersonal style) ve altında yatan duygularını fark edip gerektiği gibi yönetme, mantıkla karar verirken iç sesin rehberliğine başvurma (sağduyulu davranabilme-intuitiveness), damıtılmış deneyimlerin desteğinde sezgi gücüne dayanma ve kendi sınırlarının farkında olma (Barling, Slater ve Kelloway,

2000: 157) gibi yeterlilikler bu kapsamda düşünülebilir. Kişisel yeterliğin bir diğer alt boyutu olan öz yönetim, iç deneyimlere daha açık olma (Mayer ve Salovey, 1993), olumsuz duyguları fark etme ve denetleme, yüksek karakter özellikleri sergileme, güvenilirlik, engelleri aşabilme ve yeni durumlara uyum sağlama esnekliği, sürekli daha iyi olma çabası, eyleme geçip fırsatları yakalamaya hazır olma ve olayların olumlu yönlerini görebilme (Goleman, 2001:27) yeterliliklerinden oluşur.

Sosyal yeterlilikte birinci alt boyut olarak kabul edilen sosyal bilinç *empati*; başkalarının duygularını okuyabilme, kendini onların yerine koyarak düşünebilme; *örgütsel bilinç*, örgüt içi ilişkiler ağını ve siyasetini doğru okuyabilme (Goleman, 1998: 144-163; Zaccaro, 2001: 206); *hizmet*, örgütün hizmet aldığı ya da ürün ve hizmetlerini sunduğu paydaşlarının (müşteriler, öğrenciler, çalışanlar) gereksinimlerini karşılama ve onlarla sağlıklı iletişim kurabilme gibi nitelikleri içerir (Higgs ve Aitken, 2003: 815).

Bazı araştırmacılar duygusal zekâyı “*duygusal öz bilinç, duygu yönetimi, duygusal dürüstlük, duygusal potansiyel, duygusal yorumlama, duygusal bütünlük, duygusal hoşgörü, duygusal esneklik*” olmak üzere sekiz alt boyuta ayırmışlardır (Karlı, Gündüz ve Ural, 2000). Eldeki araştırma ölçeğinde, öğretmenlerin yöneticilerinde bulunmasını istedikleri kişisel niteliklerden hareketle oluşturulan ve “genel yöneticilik beceri ve nitelikleri” alt başlığında toplanan özelliklerin, literatürdeki duygusal ve sosyal zekâ yeterlilikleriyle uyumlu olduğu da görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, öğretmenlerin okulu yönetecek kişinin belli bir duygusal zekâ yeterliğine erişmiş olmasını istedikleri de söylenebilir.

“İçerideki Ben”, “Can” ve Duygusal/Ruhsal Zekâ

Batılı bilim insanlarının ağırlıklı olarak Budizm ve Budist lider Dalai Lama'nın öğretilerinden ve mistik kültürlerden hareketle henüz kavramlaştırdıkları duygusal, ruhsal ve sosyal zekâ alanları, doğu kültürünün çok önceleri keşfettiği ve binlerce yıldır bilgelik yolunda kullandığı yeterliliklerdir. Bu konuda, kendi kültürümüzün de dikkate değer bir birikimi mevcuttur. Her biri evrensel bir değer olarak kabul edilen Mevlana Celâleddin Rumî, Yunus Emre, Hacı Bayram Velî ve Hacı Bektaş Velî gibi tasavvuf ehli erenlerin yaşamları ve öğretileri duygusal, sosyal ve ruhsal (bu bağlamda “mistik” de denilebilir) zekânın zirvelerini oluştururlar.

Bilimsel terminolojiye Daniel Goleman ve Howard Gardner eliyle giren “duygusal” veya “kişiyeye dönük” zekâ ve sosyal zekâ tasavvufta “nefis” veya Yunus'un diliyle “içerideki ben” olarak görülebilir. Tasavvuf anlayışına göre

“insanda biri can öteki ten olan iki ‘hâl’ vardır, biri her canlıyı ayakta ve diri tutan kudrettir ki, buna ‘hayvanî’ can demeliyiz. Diğeri sadece insanda tecelli eden (ortaya çıkan) ilâhi cevherdir ve öteki can gibi fâni değildir... Yunus Emre’ye atfedilen ‘Bir ben vardır benden içeru’ mısraındaki can budur” (Rifâi, 1973: 6).

Ruhsal-duygusal bilgiyi (hâl ilmini) *“marifet”* (spiritual knowledge) ve bilimsel bilgiyi *“ilim”* (knowledge) olarak ayıran tasavvuf öğretisi, ilmi akılla, marifeti ise kalple irtibatlar (Shah-Kazemi, 2002:155-159). Marifete (ruhsal-yüksek bilgiye) gidişte akla rehberlik eden bir kalp söz konusudur. Bu nedenle, tasavvufta *“duygusal benlik”* (nefis) kalple birlikte yücelir, arınır. Duyuştan bağımsız bir biliş imkânsız değilse bile, yetersizdir; bütünü kucaklayamaz. Nurettin Topçu (2002: 125) İslam tasavvufunu *“Kurân’dan kalp ilmini çıkaran felsefe ve ilâhî varlığa iştirâk denemesi yaparak ahlâklanma yolu”* olarak tanımlar. Bu şekliyle tasavvufta, yüksek ahlâk felsefesi de denilebilir. Tasavvuf, nefisini belli bir olgunluk derecesine çıkaran insanın, kendi iç derinliğini kavramasının; kendini-sınırlarını-bilmesi, duygularını denetlemesi, insanlara, olaylara ve dünyaya hoşgörülü, gönül gözüyle bakabilmesi ve eşyanın özünü kavraması ile mümkün olacağına inanır. Nefis terbiyesi de denilen bu ruhsal-duygusal yücelme hâli yedi gelişim düzeyine ayrılmıştır:

Tasavvufta, arınmışlık düzeyine göre yedi nefis (ruhsal-duygusal ben) derecesi Nefs-î Nâtuka olarak isimlendirir ve bunların merkezi de insanın kâlbidir. Bu derecelendirmede, her bir nefis hâline eşlik eden *“kalbe”* de beş değişik isim verilmiştir. Örneğin bu yedi nefis derecesinin en alt düzeyi Nefs-î Emmâre’de (fazlasıyla kötülüğü buyuran nefis) kalbe *“sadr”* (göğüs) denilmektedir. İkinci düzey Nefs-î Levvâmme’de (kötülük yapınca sahibini kınayan nefis) *“kâlb”*; ve üçüncü aşama Nefs-î Mülhime’de (iyiliği ilham eden nefis) *“sırr”*; Nefs-i Mutmaine-i manda (hayır işlemekte şüphe etmeyen nefis) da, gizli anlamına gelen *“hafî”*; Nefs-i Râdiyye (Tanrıdan gelen her şeye razı olan nefis); Nefs-i Marddiye (Tanrı rızasını kazanmış nefis) ve Nefs-i Sâfiyye (her türlü kötülükten arınmış nefis) de kâlb için, en gizli anlamında, *“ahfâ”* denilir (Gölpınarlı, 2004: 51-52).

Yine, bilim literatürüne *“duygusal dürüstlük”* (emotional honesty) olarak giren kavram, Cooper ve Sawaf (1997: 4) tarafından, iç gerçekliğin (içerdeki ben’in) size en kuvvetli duygularla söylediklerine kulak vermek olarak tanımlanmaktadır ki, gelişmiş insanın (insan-ı kâmil’in) *“vicdanı”*, sözü edilen bu ruhsal düzeyi fazlasıyla

temsil eder. Bir yöneticinin adalet ve hukuk ilkelerini tam anlamıyla ve herkese uygulayabilmesi vicdan (duygusal dürüstlük) sahibi olmasını da gerektirir. Yönetilenlerin itibar ettiği ve uzun ömürlü pek çok yönetimin temelinde, adalet ve vicdan esaslı uygulamalar olduğu bilinmektedir. 18. yüzyılın II. yarısında Defterdar Sarı Mehmet Paşa “Devlet Adamlarına Öğütler” (Nesâyah’ül-Vüzerâ V’el-Ümerâ) isimli eserinde Osmanlı İmparatorluğu’nun uzun ömrünü yönetsel becerisini, özetle, halka adil ve vicdan ölçüleriyle muameleye bağlamaktadır (Defterdar Sarı Mehmet Paşa, 1992). Benzer şekilde, 1069 yılında Karahanlı Türkçe’siyle yazılmış olan, “Kutadgu Bilig” (mutluluk veren bilgi) Türklerin yönetim bilimlerindeki öncülüğünü ve yetkinliğini gösteren muhteşem bir kaynaktır. O günün devlet örgütünde görev alacak her düzeydeki yöneticiye, şiirsel bir anlatımla öğütler veren kitap, temel değerler olarak, bilgi ve aklın meziyet ve yararlarını; akıl, bilgi ve güzel huyun yöneticiler için ne kadar önemli olduğunu vurgular (Yusuf Has Hacib, 2005). O günkü yöneticilere erdem ve bilgelik yolunu gösteren bu öğütleri, çağdaş yönetimin yeni yeni keşfetmeye başladığı duygusal ve ruhsal boyutla birlikte irdelediğimizde şu yargıya varabiliriz: Güven, vicdan ve adalet ilkeleri çağlar aşan ahlâkî değerlerdir, duygu ve ruh boyutuna yer vermeyen yönetimler başarılı ve uzun süreli olamazlar.

Yönetim bilgisinin duygusal-ruhsal yetiler eşliğinde örgüt ve insan ilişkilerinin tasarlanmasında kullanılması, yönetim olgusuna “duygusal akıl ve dürüstlikle” ince ayar verilmesidir. Farabi’nin şu özdeyişi de bu düşüncüyü destekleyici niteliktedir: “İnsan hiçbir şeyin gerçeğini (sadece) akılla idrak edemez. Çünkü onun bilgisinin başlangıcı duygularıdır. Akıl aracılığıyla ancak benzerleri ve ayrıları seçebilir.” (Ulusoy, 2004: 163).

Ruhsal ve duygusal boyutu örgüt bağlamında bilimsel bir çalışma alanı olarak açıklamaya yönelik araştırmaların, yönetim bilimlerini bir kırılma noktasına yönlendirdiği söylenebilir. Örneğin meditasyonun, insanın ruhsal ve duygusal boyutunun girişimcilik, yöneticilik, yönetim süreçleri ve örgüt iklimi üzerindeki etkilerinin bilimsel bir yaklaşımla ele alındığı araştırmalar artış eğilimindedir (Dillbeck, 1982; Murphy ve Donovan, 1997; Herriott; McCollum, 1999; Neal, Bergmann Lichtenstein ve Banner, 1999, Schmidt-Wilk, 2000). Bu gelişmelerin dikkate değer bir yönü, genelde dinsel temelli araştırmaların konusu olarak algılanan ruhsal-duygusal yetilerin birer “sahir-tabu” olmaktan çıkarılıp, bilimsel yöntemlerle ele alınabilmesidir. Bu durum, “Çoklu Zekâ” kuramının öne sürdüğü “belli bir zekâ yeterliğinin geliştirilebileceği ve başkalarına da öğretilebileceği” görüşünü de desteklemektedir. Birer potansiyel zekâ alanı olarak duygusal-ruhsal yetilerin

geliştirilebileceği düşüncesi, yönetim bilimleri açısından son derece önemlidir. Çünkü insanı yönetim, liderlik ve örgüt olgularının merkezinde ve bütüncül bir yaklaşımla ele alacak ve yönetsel aklı yeniden tasarlamamıza yardımcı olacak bilgiye gereksimin duymaktayız. Zira dışarıdan bakıldığında yönetsel süreçler, sadece materyal ve mekanik yüzleriyle görülebilirler. Ancak her yönetsel karar-uygulama insanların yaşamında bir dizi bozulup-dizilmeyi de beraberinde getirir, yönetimin en can alıcı yönünün moral (ahlaki) ikilemlere bulunacak çözümlerle ilgili olmasının nedeni de budur (Foster, 1986; Shapiro ve Stefkovich, 2001: 33).

Üstün Değer Yaratan ‘Bilge Lider’liğin Kaynakları

Yönetim, en yalın tanımıyla insan yaşamına değer katma işidir. Liderden bu katma değeri ortaya çıkarmada önderlik etmesi beklenir. Katma değer oluşturma, mevcut düzeni sürdürme veya kurumsal amaçlar pahasına yönetimin varlığını koruması değildir. Bu bakımdan, liderliği “kültür oluşturma, değer yaratma ve zihin değiştirme” olarak tanımlayanlar olmuştur (Selznick, 1957; Akt.: Fairholm, 1998: 111). Benzer şekilde okul çevresindeki bir yöneticinin lider olarak nitelendirilebilmesi, bir grup insanı ortak bir hedefe yönettiren, onların “değerlerini, beklentilerini ve duygularını da dikkate alan bir vizyon sağlamasıdır” (Karip, 1998: 445).

Parasal uyarıcıların ya da yasal yaptırımların anlam yaratmada yetersiz kaldığı durumlarda, yüksek bir amaca hizmet ederek ruhsal doyuma ulaşan-ulaştıran önder kişiler “ruhsal” veya “moral” liderler olarak anılmaktadır (Fairholm, 1996; Greenfield, 2004). Dönüştürücü (transformational) liderlikle aksiyoner-yürütücü (transactional) liderlik arasındaki farklılığı tanımlayarak eğitimsel liderlik literatürüne öncü katkılar yapan Burns (1978: 4) moral liderlikle ilgili olarak şu önemli saptamayı yapmaktadır: “*moral liderlik her zaman, izleyenlerin temel istekleri, gereksinimleri, tutkuları ve değerlerinden köken alır ve sonuçta bunlara hitap eder... Bu liderlikten kasıt izleyenlerin özgün gereksinimlerini tatmin edecek bir sosyal değişimin ortaya konmasıdır*”. Ahlaki (moral) değerlerle liderliğin, bu bağlamda, ruhsal liderlik niteliklerini de bir ölçüde kapsadığı söylenebilir.

Eğitim ve bir örgüt olarak okul, temelde ahlaki değerlere dayanan sistemlerdir (Green, 1984; Foster, 1986; Starratt, 1991; Hodgkinson, 1991). Öğretim liderliği için temel ilkeleri belirleyen ABD’deki ISSLC konsorsiyumu, ortaya koyduğu altı temel kriter arasında “inanç” ve “değerleri” de dikkate almaktadır (Turan ve Şişman, 2000: 78). Bu nedenle eğitim-okul yöneticisinin veya liderlerinin

ahlaki yeterlilikleri kabul edilebilir düzeyin üzerinde olmak zorundadır. Bilişsel yetilerini (akıl-zekâ) ve bilgilerini işe koşarken duygusal, ruhsal (ahlaki) kapasitesini de kullanabilmesi, bir yöneticiyi bilge liderliğe taşıyabilir. Çünkü bilgelik, bilgi ve ahlâk sahibi olmak anlamlarını taşımaktadır (Samî, 1985: 124). Bu tanıma uygun olacak şekilde Covey (2005: 172), bilgeliği güven çerçevesinde *karakter* (dürüstlük, olgunluk, bolluk bilinci) ve *yeterliliğin* (teknik, kavramsal, karşılıklı bağımlılık) bileşkesi olarak görür.

Etkin yöneticilik ve liderlik konusundaki bilimsel veriler dikkate alındığında, yönetsel etkinliğin akademik bilgi ve birtakım bilişsel yetkinliklerin ötesinde duygusal, sosyal ve ahlaki bir boyut içerdiği görülmektedir. İnsan merkezli ve değer temelli kurumlar olan okulların yönetiminde de bu boyutun ne derece etkili olduğunun anlaşılması önemlidir. Bu konuyu kapsamlı ve derinlemesine inceleyen ulusal araştırmalar sayı ve nitelik olarak yeterli olmamasına rağmen, bu yönde belli bir birikim oluşmaya başlamıştır. Bu araştırma hem görgül niteliği, hem de kuramsal arka planı ile mevcut birikime farklı bir bakış açısıyla katkı yapma çabasıdır.

Yöntem

Problem

Araştırmada şu sorular cevaplanmaya çalışılmıştır:

- 1- Öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel süreçleri kullanma yeterlilikleri konusundaki algıları nasıldır?
- 2- İlköğretim okulu müdürlerinin bazı sosyal, duygusal ve ruhsal yeterliliklerinin yönetsel süreçleri kullanma etkinliği ile ilişkisi var mıdır?
- 3- İlköğretim okulu müdürlerinin genel yöneticilik beceri ve niteliklerinin (bazı sosyal, duygusal ve ruhsal yeterlilikler) yönetsel süreçleri kullanma yeterliği üzerinde yordayıcılığı var mıdır?

Araştırma Deseni

Denek algılarına göre, ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin yönetsel süreçleri kullanmadaki etkinlik düzeylerini ve bunun belirleyicisi olabilecek kişisel yeterliliklerle ilişkisini tespit etmeyi amaçlayan bu çalışma, tarama modeli türünde görgül bir araştırmadır. Araştırma problemlerine cevap arama sürecinde, araştırmanın desenini oluşturan iki temel yaklaşımdan birincisi, okul müdürlerinin yönetsel süreçleri kullanma ustalığının-etkinliğinin ortalama değerler

yoluyla belirlenmesi, diğeri ise müdürün kişisel beceri ve yeterliliklerinin (duygusal-ruhsal zekâ özelliklerinin) yönetim süreçlerini kullanma yeterliliği ile ilişkisinin-yordayıcılığının saptanmasıdır. İstatistiksel çözümler, SPSS 10.0 ortamında, ortalama, korelasyon ve doğrusal regresyon hesaplamaları ile yapılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırma örneklemini 2004-2005 eğitim ve öğretim yılında Kilis merkez ilçede 30 resmî ilköğretim okulunda görevli 473 öğretmen oluşturmaktadır. Grupça örnekleme ile belirlenen okullardan rastgele yöntemle seçilen denek grubundaki 100 öğretmenden 65'i bayan ve 35'i erkektir; deneklerin % 35'i erkek, % 65'i bayandır. Örneklem araştırma evreninin % 21,14'ünü temsil etmektedir.

Veri toplama Aracı ve Geliştirilmesi

Araştırmanın veri toplama aracının geliştirilmesinde, araştırma evrenini oluşturan ilköğretim okullarından rastgele seçilmiş 10 okul ve 60 öğretmenin görüşleri ile, araştırmacıların literatür taraması sonucunda oluşturulan ham veriler kullanılmıştır. Öğretmenlere verilen formda, “yöneticilerinde görmek istedikleri en önemli üç kişisel yeterlilik” sorulmuş, verilen cevaplar ve literatür taraması sonucu oluşturulan madde havuzundan elde edilen ilk taslak, denemelik ölçek olarak hazırlanmıştır. İlk taslak hazırlanırken literatür bilgileri ve uzman görüşleri doğrultusunda, her bir yönetim alt süreciyle ilgili olan maddeler gruplanarak alt ölçekler çıkarılmış, öğretmenlerin müdürlerinde görmek istedikleri kişisel yeterliliklere ilişkin ortak görüşlerden oluşturulan maddeler, “genel yöneticilik beceri ve nitelikleri” olarak ayrı bir alt ölçekte toplanmıştır. Araştırma evreninden 40 öğretmene uygulanan 71 maddelik denemelik form üzerinde güvenilirlik hesaplaması ($\alpha = 0.98$) ve madde analizi yapıldıktan sonra, faktör analizi yöntemiyle yapı geçerliği test edilmiş ve madde faktör yüklerinin .82 ile .40 aralığında kaldığı gözlenmiştir. Ayrıca madde ayrılcılık gücü ve örneklemin uygunluğu (KMO) testleri .05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Böylece denemelik formdaki hiçbir madde atılmadan uygulama ölçeğine ulaşılmıştır. “Yönetici Değerlendirme Ölçeği,” likert tipi 5’li dereceleme ile ölçekte yer alan okul müdürlerinin yönetsel becerilerdeki etkinliklerinin gözlenme düzeyleri; “Tamamen katılıyorum. (5)”, “Katılıyorum. (4)”, “Kararsızım. (3)”, “Katılmıyorum. (2)” ve “Hiç katılmıyorum. (1)” şeklinde belirlenmiştir.

Yönetici Değerlendirme Ölçeği, genel yöneticilik beceri ve nitelikleri, karar verme, planlama, koordinasyon, organizasyon, iletişim ve denetim-değerlendirme süreçleri olmak üzere 7 alt bölümden oluşmaktadır. Her bir alt bölümdeki yönetsel

süreci ve niteliklerini ölçen madde sayısı farklıdır. Ölçek; genel yöneticilik beceri ve nitelikleri 19, karar verme 9, Planlama 7, koordinasyon 6, organizasyon 11, iletişim 10 ve denetim-değerlendirme 9 madde olmak üzere toplam 71 maddedir. Araştırmada diğer yönetim süreçleriyle ilişkisine ve yordayıcılığına bakılan “genel yöneticilik beceri ve nitelikleri” şu maddelerden oluşmaktadır: haklı durumlarda arkadaşlarını savunma, adaletli davranma, tarafsız olma, kurumsal amaçlara odaklanma, sağduyu sahibi olma, gerektiğinde tavizsiz davranabilme, çalışanlarla empatik, iş birlikçi ilişkiler kurabilme, örnek davranışlar sergileyebilme, ilkeli ve tutarlı olma, ruh sağlığının yerinde olması, ikna gücünü kullanabilme, verimlilik engellerini algılama, etkileme gücüne sahip olma, farklılıklardan rahatsız olmama ve çevresine olumlu enerji yayma.

Duygusal zekâ düzeyinin liderlik stilleri, etkinliği ve iş performansı ile bağlantısını gösteren ampirik araştırmalar dikkate değer bir sayı ve niteliğe erişmiştir (Rosete ve Ciarrochi, 2005: 390). Ancak duygusal yeterliliğin liderlik tarzlarını ne düzeyde etkilediği henüz tam olarak bilinmediğinden, etkin liderlik becerilerini popüler bir yaklaşımla sadece duygusal zekâ yetisine bağlayan görüşlerin yanlış yönlendirme yapmaları da söz konusudur (Palmer, Walls, Burgess ve Stough, 2001). Bu nedenle, mevcut araştırma ölçeğinde “duygusal, sosyal ve ruhsal zekâ” kapsamında ele alınabilecek bazı yeterlilikler, ihtiyatlı bir tutumla, kısaca genel yöneticilik beceri ve nitelikleri olarak isimlendirilmiştir.

Bulgular ve Yorum

Tablo 1. Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetim Süreçlerini Kullanma Yeterliliklerini Gösteren Ortalama Değerler

Yönetim Süreçleri	Her bir yönetim sürecinin alabileceği en düşük algı değeri (puan)	Her bir yönetim sürecinin alabileceği en yüksek algı değeri (puan)	Deneklerin algı puan ortalamaları	Standart sapma	Ortalama denek algı puanlarının toplam algı puanını karşılama yüzdesi %
Karar	9	45	33,64	6,88	% 74,75
Planlama	7	35	31,93	6,20	% 91,22
Koordinasyon	6	30	22,88	4,79	% 72,26
Organizasyon	11	55	39,77	8,46	% 72,30
İletişim	10	50	35,81	8,41	% 71,62
Denetim-değer.	9	45	34,52	6,80	% 76,71
Genel Ortalama	-	-	-	-	% 76,47

Tablo 1’deki ortalama değerler incelendiğinde öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel süreçleri kullanma yeterliliklerini genel olarak yüksek

algıladıkları (ortalama %76,47) söylenebilir. Bu bulgu araştırma evrenindeki müdürlerin yönetsel süreçleri gerçekten iyi kullanmalarından kaynaklanmış olabileceği gibi, öğretmenlerin olumsuz görüş bildirdiklerinde yönetimle ilişkilerinin zedeleneceğini düşünmelerinden de kaynaklanıyor olabilir. Deneklerin, müdürlerini bir alanda yeterli algılamak (planlama), bir başka alanda görece olarak daha yetersiz algıladıklarını (iletişim) ifade etmeleri, ikinci olasılığı zayıflatan bir gösterge olarak düşünülebilir.

Planlama, diğerlerine göre % 91,22 ile en yüksek yeterlilik algısına sahip yönetim alt süreci iken, *iletişim* alt sürecinin % 71,62 ile diğerlerine göre en düşük yeterlilik düzeyinde algılandığı görülmektedir. Yani, ilköğretim okulu müdürlerinin en yeterli algılandıkları yönetsel alt süreç “planlama” iken, yeterliliklerinin en düşük algılandığı alanın “iletişim” süreci olduğu söylenebilir. En yeterli algılandıkları yönetsel süreçler en yüksekten en düşüğe doğru Tablo 1’e göre şöyle sıralanmaktadır: Planlama (% 91,22), denetim-değerlendirme (%76,71), karar (%74,75), organizasyon (%72,30), koordinasyon (%72,26) ve iletişim (%71,62)dir.

Millî Eğitimdeki yapı ve işleyiş, müdürle öğretmenler arasında informal iletişimi en alt düzeyde tutacak şekilde düzenlenmiştir. Bu nedenle görev ve sorumluluk bildirme, yazılı emirlerle ve katı hiyerarşi aracılığıyla görüldüğünden öğretmenler, “iletişim” sürecini en alt düzeyde algılamış olabilirler. Okulda yapılacak işlerin kanun, tüzük, yönetmelik ve genelgeler doğrultusunda bir üst yönetim tarafından planlanmış olması ve kendilerinin bu süreçte hiç yer almamaları nedeniyle öğretmenler, müdürlerinin “planlama” yeterliliklerini yüksek algılamış olabilirler. Bu veriler ışığında genel bağlamda (tüm yönetim alt süreçleri birlikte) deneklerin kendi müdürlerini yönetsel süreçleri kullanmada oldukça yeterli gördükleri söylenebilir.

Genel yöneticilik beceri ve nitelikleri ile yönetim alt süreçlerini kullanma yeterliliği arasındaki ilişki

Ölçek geliştirme sürecinde öğretmenlere “ilköğretim okulu müdürlerinin sahip olması gereken kişisel özellikler” sorulmuş, verilen cevaplar “genel yöneticilik beceri ve nitelikleri” alt ölçeği olarak araştırma ölçeğine dahil edilmiştir. 19 maddeden oluşan bu kişisel niteliklerin, okul müdürlerinin yönetim süreçlerini kullanma yeterlilikleriyle ilişki düzeyleri için (Pearson) çözümlenmesi yapılarak genel yöneticilik beceri ve nitelikleri ile yönetim alt süreçleri arasındaki ilişkilerine bakılmıştır. Bu nedenle genel yöneticilik beceri ve nitelikleri ile yönetim alt süreçleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır.

Tablo 2. Genel Yöneticilik Beceri ve Nitelikleri ile Yönetim Alt Süreçleri Arasındaki İlişki Düzeylerinin Çözümlemesi (korelasyon)

Yönetim Süreçleri	Karar (r)	Planlama (r)	Koordinasyon (r)	Organizasyon (r)	İletişim (r)	Denetim Değer (r)	Yönetim Alt Süreçleri (genel ortalama)
Genel Yöneticilik Beceri ve Nitelikleri	.76	.66	.64	.75	.80	.61	.70

P< 0.05

Genel yöneticilik beceri ve nitelikleri ile yönetim süreçleri (genel) arasında olumlu yönde yüksek bir ilişkinin (,70) olduğu görülmektedir.

Araştırmada genel yöneticilik beceri ve nitelikleri olarak ölçeğe dahil edilen maddeler şunlardır: 1. Takım arkadaşlarını haklı olduğu durumlarda savunur. 2. Adaletli davranır. 3. Kişisel görüş ve tercihlerini çalışanlara empoze etmez. 4. Kurumsal amaçlara odaklanır. 5. Sağduyulu davranır. 6. Gerekliğinde sertleşir (kurumsal amaçlar için) 7. Çalışanlarla düzeyli ilişki kurar. 8. Çalışanlara örnek davranışlar gösterir. 9. İnkeli ve tutarlıdır. 10. Kurum adına vizyon ortaya koyabilir. 11. Yasa ve yönetmelikleri uygulamada tarafsızdır. 12. Ruh sağlığı yerindedir. 13. Verimlilik engellerini algılar kaldırmaya çalışır. 14. Veli, öğretmen ve üst yönetim tarafından takdir edilir. 15. İnkna gücü yüksektir. 16. Duygularını belli etmez. 17. Farklılıklardan rahatsız olmaz. 18. Etkileme gücüne sahiptir. 19. Çevresine pozitif enerji yayar.

Bu beceri ve niteliklerin yönetim alt süreçleri ile ilişkisi incelendiğinde en yüksek ilişki iletişim sürecinde (,80), en düşük ilişkinin ise denetim-değerlendirme sürecinde olduğu (,66) görülmektedir. Genel yöneticilik beceri ve nitelikleri ile yönetim süreçleri arasında genel (topluca) bir ilişki arandığında ,70 gibi yüksek sayılabilecek ortalama bir ilişki kat sayısı elde edilmektedir.

Tablo 3. Deneklerin Müdürlerinin Genel Yöneticilik Beceri ve Niteliklerini Kullanma Yeterliliğine İlişkin Algı Düzeyi Ortalaması

Genel Yöneticilik Beceri ve Nitelikleri	Alabileceği en düşük algı değeri (puan)	Alabileceği en yüksek algı değeri (puan)	Deneklerin algı düzeyi ortalaması (X)	(S)	Ortalama denek algı puanlarının toplam algı puanını karşılama yüzdesi
	19	95	70,83	13,36	%74,55

Araştırmaya katılan deneklerin, müdürlerinin genel yöneticilik beceri ve niteliklerini kullanma yeterliklerini ortalamasının üzerinde (70.83) algıladıkları görülmektedir. Bu bulgu, araştırma kapsamındaki okul müdürlerinin bazı liderlik özelliklerini (ki bunlar ana hatlarıyla adaletli, vefalı, sağduyulu, empatik, ilkeli, tutarlı, farklılıklara saygılı ve güvenilir olmayı içeriyordu) belli bir yeterlilik düzeyinde sergileyebildikleri şeklinde yorumlanabilir. Yönetim süreçlerini kullanma ustalığına etkisi olduğu hem ilişki kat sayıları, hem de regresyon çözümlemesiyle (Tablo 4'te) belirlenen bu beceri ve niteliklerin okul müdürlerinin genel performansını da etkilemesi söz konusudur.

Tablo 4. Genel Yöneticilik Beceri ve Niteliklerinin Yönetim Süreçlerini Yordayıcılık Düzeyine İlişkin Regresyon Çözümlemesi Özet Tablo

Yönetim Alt Süreçleri	R	R²	F	Std Olmayan katsayılar	Standart hata
Karar alma				Sabit 5,703	2,407
				Genel Yönt. Becerileri ,394	,033
Planlama	,766	,587	139,448	Sabit 10,198	2,533
	,661	,437	76,175	Genel Yönt. Becerileri ,307	,035
Koordinasyon				Sabit 6,456	1,991
	,647	,418	70,466	Genel Yönt. Becerileri ,232	,028
Organizasyon				Sabit 5,864	3,032
	,753	,567	128,561	Genel Yönt. Becerileri ,477	,042
İletişim				Sabit ,116	2,745
	,801	,641	175,035	Genel Yönt. Becerileri ,504	,038
Değerlendirme				Sabit 12,432	2,928
	,613	,375	58,915	Genel Yönt. Becerileri ,312	,041

P< .001

Her bir yönetim alt süreci ile genel yöneticilik beceri ve nitelikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, yöneticinin birtakım kişisel özelliklerinin (bazı duygusal, sosyal ve ruhsal zekâ yeterliliklerinin) yönetim süreçlerini kullanma yeterliğini yordayıcı olduğu sonucuna varılmaktadır. Alt süreçler için yapılan doğrusal regresyon çözümlenmesi bu yargıyı destekler niteliktedir. Buna göre, YDÖ'de genel yöneticilik beceri ve nitelikleri alt ölçeği olarak belirlenen özelliklerin, karar alma sürecindeki belirleyiciliği %58, planlamada %43, koordinasyonda %41, organizasyonda %56, iletişimde %64 ve değerlendirmede ise %37 oranında olduğu söylenebilir. Genel yöneticilik beceri ve nitelikleri en fazla %64 ile iletişim sürecini kullanma yeterliği üzerinde belirleyici olurken, %37 ile değerlendirme sürecini kullanma yeterliğini en alt düzeyde etkilediği görülmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Sonuç

Araştırma sonuçları hep birlikte irdelendiğinde, örnekleme giren ilköğretim okulu müdürlerinin, bazı sosyal, duygusal ve ruhsal yeterliliklerinin yönetsel süreçleri kullanma ustalıkları üzerinde etkili olduğu kanısına varılmaktadır. Liderlik kuramları açısından bakıldığında, bu yeterliklerin okul müdürlerine dönüştürücü, moral, karizmatik ve bilge liderlik özellikleri kazandırdıkları söylenebilir. Bu özelliklerin, kuramsal bilgi birikimini örgüt amaçlarını gerçekleştirmede kullanabilen müdürlerin elini güçlendirme potansiyelinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin algılarına dayalı olarak elde edilen bu bulgular örneklemin alındığı evrene genellenebilir nitelikte olup araştırma problemlerine cevap arama sürecinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Örnekleme giren;

1- *Öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin yönetsel süreçleri kullanma yeterlilikleri konusundaki algıları olumlu ve ortalamanın üzerindedir.*

2- *İlköğretim okulu müdürlerinin bazı sosyal, duygusal ve ruhsal yeterliliklerinin yönetsel süreçleri kullanma etkinliği ile ilişkili olduğu gözlenmiştir.*

3- *İlköğretim okulu müdürlerinin genel yöneticilik beceri ve niteliklerinin (bazı sosyal, duygusal ve ruhsal yeterlilikler) yönetsel süreçleri kullanma yeterlilikleri üzerinde yordayıcı olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.*

Öğretmen algılarına göre ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerini kullanma yeterliği, ortalama olarak yüksek sayılabilecek (%76,47) bir algı düzeyini

işaret etmektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin en yeterli algılandıkları yönetsel alt süreç “planlama” iken en düşük yeterlilik algısının “iletişim” sürecinde olduğu görülmüştür (Tablo 1). Bir örgütte amaçların gerçekleştirilmesinin temel gereklerinden birinin “planlama” süreci ile ilgili etkinlikler olduğu söylenebilir. Başaran’a (1993:73) göre, bir örgütün plansız çalışması olanaksızdır. Okulun ya da eğitim örgütünün etkililiğini sağlamak ve sürdürmek için planlı işletilmesi gerekir. Bir sorun çözüme süreci olan yönetimin bilimsel yönetime uygun yapılabilmesi için de planlama sürecine gereksinim vardır. Ancak Türk Eğitim Sistemi’nde eğitimsel-öğretimsel faaliyetlerin hemen hemen tamamına yakınının okullarda yapılmasına rağmen, yönetsel faaliyetlerle ilgili kararlar ve planlamalar merkezi olduğu için okul yönetiminin bu süreçler üzerindeki etkisi oldukça sınırlıdır. Bu gerçekliğe rağmen yöneticilerin “planlama” sürecinde daha yeterli algılanmaları, temelde deneklerin planlama sürecinden ne anladıklarına bağlı olmakla birlikte, günlük bürokratik rutinlerin işleyişini müdürün planlama yeteneğine bağlamış olmalarından kaynaklanabilir. Bu olasılığa rağmen, mevcut algılamayı eldeki bulgularla açıklamak zor görünmektedir.

Araştırmada dikkate değer bir diğer bulgu ise, okul müdürlerinin duygusal, sosyal ve ruhsal zekâ yetileri arasında sayılabilecek kişisel beceri ve niteliklerinin, yönetim süreçlerini kullanma yeterliliklerini kestirici (yordayıcı) olmasıdır. Yordayıcılık gücü en fazla (%64) iletişim süreci üzerinde gözlenirken, en az (%37) değerlendirme sürecinde gözlenmiştir. Bu bulgular ışığında ve mevcut araştırma bağlamında şu yargıya varılabilir: Öğretmenler müdürlerinin iletişim becerilerini diğer yönetsel süreçlere kıyasla daha yetersiz algılamaktadırlar. Ancak genel yöneticilik beceri ve niteliklerinin iletişim süreci üzerindeki yordayıcılığı ve aralarındaki ilişki (sırasıyla, $R^2=64$ ve $r=.80$) göstermektedir ki, bu yetersizlik muhtemelen liderlik vasıfları olarak nitelendirilebilecek sosyal, duygusal ve ruhsal zekâ donanımlarının eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Zira, araştırma ölçeğinde bu donanımlar bağlamında değerlendirilen yöneticilerin ortalamasının üzerinde (%74 düzeyinde) algılanmış olmalarına rağmen, örneğin, iletişim sürecini kullanma yeterlilikleri nispeten düşük algılanmıştır. Her iki bulgu birlikte çözümlendiğinde, şu kanyaya varmak olasıdır; yöneticinin sosyal, duygusal ve ruhsal yetileri ancak belli bir eşik değeri aştığında yönetsel süreçleri kullanma becerilerini bütüncül olarak artıracaktır. Bir başka deyişle okul müdürlerinin, sözü edilen liderlik yeterlilikleri geliştirildiğinde, yönetim süreçlerini kullanma ve okullarını daha iyi yönetme becerileri de gelişecektir. Glasser (1999: 9), “Daha iyi öğretimin büyük bir kısmının

daha iyi yönetim olduğu bilinmelidir” sözüyle iyi bir yönetimin okullar için ne anlama geldiğini özetlemektedir.

Tartışma

Etkin liderlik becerilerinin duygusal zekâ ile bağlantısını gösteren pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların büyük çoğunluğu, belli bir liderlik stiline kaynaklık eden bazı yeterliliklerin duygusal zekâ ile ne kadar ve nasıl bağlantılı olduğunu anlamaya yöneliktir. Duygusal zekâ yeterlilikleri ile en fazla dönüştürücü liderlik becerileri ilişkilendirilmektedir. Barling ve arkadaşları (2000:159) dönüştürücü liderliğin idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon ve durumsal ödüllendirme boyutlarıyla duygusal zekâ arasında anlamlı ilişki gözlendiğini rapor etmişlerdir. Benzer şekilde Gardner ve Stough (2002: 73-74), yaptıkları araştırmada, “duyguları dışardan okuyabilme” yeterliliği başta olmak üzere, duygusal zekâ yeterliliklerinin dönüştürücü liderlik becerilerini yordayıcılığını ortaya koymuşlardır. Öte yandan, eğitim yöneticilerinin başvurdukları güç kaynakları ile duygusal yeterlilikleri (zekâları) arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada, duygusal zekâları düşük algılanan ilköğretim okulu müdürleri “yasal” ve “cezalandırıcı” güce yönelirken, duygusal zekâları yüksek algılananların “karizmatik” ve “uzmanlık” güçlerine ağırlık verdikleri gözlenmiştir (İşbilir, 2005). Yöneticinin ağırlıklı olarak kullandığı güç türü, çalışanların performansını, iş doyumunu ve verimliliğini etkiler. Bu açıdan bakıldığında, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin duygusal zekâ düzeyi kurumsal başarıyı ve iş yaşamının kalitesini, belli bir oranda, belirleyici olabilmektedir.

Konuyla ilgili bilimsel bulgular birlikte değerlendirildiğinde etkin yöneticilik-liderlikle duygusal, sosyal ve ruhsal yeterlilikler arasında bir bağlantı olduğu görülmektedir. Her ne kadar duygular-insan karakterini belirleyen özellikler evrensel nitelikler olsalar da, farklı coğrafyaların oluşturduğu kültürel ve siyasi farklılıklar, örgüt yapı ve iklimlerinin kendine özgü olduğu belli bir liderlik stilini evrensel normlarına sadık kalarak kullanmayı zora sokabilmektedir. Ancak tüm kültürel ve kurumsal farklılıklara rağmen, güvene dayalı yüksek ahlak ve karakter normları eğitim kurumlarında yönetimin-liderin etkinliğini belirleyen temel parametreler olarak öne çıkmaktadır.

Yönetici yeterlilikleri ile ilgili olarak Klopff ve arkadaşlarının (1982) yaptığı bir araştırmada yöneticilerin kişisel özelliklerini; 1. Fikirler, bilgi ve sanat dünyasını bütünleştirebilme 2. Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterme 3.

Girişimcilik ve meraklılık gösterme 4. Kendi ihtiyaçlarını tanıyıp başkalarınınkinden ayırt edebilme 5. Aklını ve yargısını kullanabilme 6. İkna yolu ile başkalarının üretkenliğini artırabilme 7. İnsanlarla açık, dürüst olarak ilişki kurabilme 8. Başkalarına kendilerini sınavabilecekleri bir çevre sağlayabilme olarak belirlemişlerdir (Akt.: Balcı, 2002:118-119). Benzer şekilde, Şahin (2000:261-265) tarafından yapılan bir başka araştırmada okul müdürlerinin yeterlilikleri; 1. Demokratik kişilik sahibi 2. İnsana saygılı 3. Adil 4. Aday öğretmenleri işbaşında yetiştirme 5. Anadilini doğru ve güzel kullanma 6. Dinleme becerisine sahip olma 7. Bedensel ve ruhsal yönden sağlıklı olma 8. Çevresine güven verme 9. Yeni fikirlere ve değişime açık olma 10. Okul-çevre arasında etkili bir iletişim kurma olarak tespit edilmiştir. Her iki araştırmanın verileri, yöneticilerin birtakım kişisel yeterliliklerinin olması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Eldeki araştırma ölçeğinde, yönetim süreçlerini kullanma yetkinliği üzerinde yordayıcılığı incelenen sosyal, duygusal ve ruhsal yeterlilikler bu özelliklerin çoğunu kapsar niteliktedir. Bu yönüyle, araştırma deseninin ve sonuçlarının öncül araştırmaları tamamlayıcı nitelikte olduğu da söylenebilir. Çağdaş okul yöneticisi; 1. Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış 2. Etkili iletişim becerilerine sahip 3. Liderlik özellikleri baskın 4. Anadilini doğru ve güzel kullanabilen 5. Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş 6. Yabancı dil bilen 7. İletişim teknolojisine hâkim, bilgisini yöneten 8- Beden ve ruh yönünden sağlıklı 9- Eğitime inanmış olmalıdır, görüşünü savunan Açıkalın'ın (1997: 6) bu saptamaları da araştırmanın genel kapsamı ile uyumludur.

Demircan (2001) tarafından yapılan bir araştırmada öğretmenlerin %57,6'sı okul müdürlerini çok ve tam düzeyde yeterli bulduklarını öne sürmüşlerdir. Özer'in (2002) konuyla ilgili araştırmasında, öğretmenler %61 oranında yöneticilerinin iletişim sürecindeki davranışlarını yeterli görmekte-dirler. Mevcut araştırma bulgularına göre yöneticilerin iletişim sürecindeki yeterliliği ortalama %71,72 olarak algılanmıştır. Bu bulgu Demircan ve Özer'in bulgularıyla örtüşmektedir.

Arslantaş (2002) öğretmen algılarına dayalı araştırmasında, öğretmenlerin birlikte çalıştıkları okul müdürlerinin iletişim becerilerinin “yeterli” olmadıkları bulgusuna ulaşmıştır. Dağlı (2000) tarafından yapılan bir başka araştırmada, yine öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin iletişim becerileri “orta” düzeyde yeterli bulunmuştur. Bu veriler, araştırma deneklerinin iletişim sürecini kullanma ustalığı bakımından görece olarak yetersiz algılandığı, mevcut araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Tanrıöğen'nin (2000:7-17) “Eğitim Yöneticilerinin Yönetmelik Becerilerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları ve Beklentileri” adlı makalesinde,

öğretmenlerin okul yöneticilerinin yönetsel becerilerine ilişkin algılarının oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerini kullanma yeterliliği, “genel ortalama olarak” yüksektir (Tablo. 2) bulgusuyla çelişir görünmektedir.

Bursalıoğlu (1981) “Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri” adlı çalışmasında okul müdürlerinin planlama sürecine ilişkin etkinlik düzeylerinin oldukça iyi olduğunu belirtmektedir. Bu sonuçlar, örnekleme giren öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin yönetim süreçlerini kullanma “genel yeterliliğini” ortalamanın üzerinde algılamış olmalarıyla tutarlıdır. Gümüşeli (2001) “Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları” isimli makalesinde, müdürlerin vizyoner, öğretimsel, toplumsal, örgütsel, etik ve politik liderlik alanlarında geliştirecekleri yeterliliklerle okullarını toplumsal ve sosyal değişimin öncü kurumları hâline getirebilecekleri görüşünü savunmaktadır. Bu sentezin, sözü edilen “bilge liderlik” tarzını çağrıştırdığı söylenebilir.

Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerine etkilerini araştıran Korkmaz (2005), yöneticilerin değişikliğe uyum ve ekip liderliği başarısızlıklarının duygusal zekâ yetersizliği göstergesi olabileceği ve bu tür üst düzey yöneticilerin çalışanları motive edemediği görüşünü ileri sürmektedir (s.404). Bu görüş, müdürlerin sosyal ve duygusal yeterlilikleri ile yönetim süreçlerini kullanma ustalığı arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Cerit (2004: 7) “Küreselleşme Sürecinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Nitelikleri” konulu araştırmasında, okul yöneticilerinin farklı değerlere sahip öğrenci ve öğretmenlere karşı adil, hoşgörülü ve saygılı davranması gerektiği bulgusuna ulaşmıştır. Bu bulgu araştırmada temel alınan ve müdürlerin yöneticilik performansı ile ilişkili bulunan “sosyal ve duygusal” yeterliliklerle paralellik göstermektedir.

Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak öncelikle şu öneriler yapılabilir:

1. Okul yöneticiliği kurumsal bir yapı içinde ele alınmalı mevcut yöneticilerin ve yönetici adaylarının bilişsel yeterliklerinin yanı sıra sosyal, duygusal ve ruhsal bakımdan da donanımlı hâle getirilmeleri sağlanmalıdır.

2. Bu yaklaşımın alt yapısını oluşturacak ulusal politikaların belirlenerek, okul yöneticiliği kriterleri ‘hizmetiçi eğitim kursları ve çoktan seçmeli sınav’ döngüsünün ötesine taşınmalıdır.

3. Yönetmelik etkinliği ve kurumsal verimliliği artırdığı belirlenen kişisel-insanî yeterliliklerin, okul yöneticilerinin seçiminde kullanılacak ölçütler arasına alınması düşünölmelidir.

4. Eğitim bilimlerinin çok disiplinli doğası gereği, araştırmalarda disiplinler arası yaklaşımlar özendirilmelidir.

Sosyal bilimler ve buna paralel olarak eğitim bilimleri alanında, betimsel araştırmalar yoluyla, dağınık da olsa bir hayli “fotoğraf” çekilmiş ve arşivlerde uygulayıcıları beklemektedir. Bütünün anlaşılmasında önemi-önceliği olan karelerin fotoğrafını çekmeye devam ederken, bir yandan da bu “fotoğraf karelerindeki” yanlışları ve bütün üzerindeki etkilerinin nasıl düzeltebileceğini, eksiklerin nasıl tamamlanabileceğini söyleyen ve uygulamada yol gösteren verilere ulaşmak gerekmektedir. Örneğin, okul müdürlerinin sosyal, duygusal ve ruhsal zekâ donanımlarının geliştirilmesinin, liderlik vasıflarına ve yönetmelik performanslarına etkileri olduğu bilinmektedir. Bu bulgulardan hareketle bazı araştırmaların, yöneticileri hangi yöntem ve süreçlerle, duygusal ve sosyal bakımdan daha donanımlı hâle getirebileceğimiz konusuna eğilmeleri beklenir. Veya “Okul ve benzeri eğitim örgütlerine liderlik edebilecek yöneticilerin seçiminde, hangi sosyal ve duygusal yeterlilikler ölçüt alınabilir?”, “Duygusal zekâsı belli bir yeterlilik düzeyinde olan okul müdürlerinin beyin kimyaları ve hormon profillerinde ölçülebilir, anlamlı bir farklılık var mıdır?”, “Tasavvuf öğretisindeki “nefis” düzeylerine karşılık gelebilecek, nörolojik temelli bir ‘duygusal zekâ’ taksonomisi geliştirilebilir mi?” gibi araştırma soruları, alanı yeni bir açılımın eşiğine taşıyabilir.

İnsanın sosyal, duygusal ve ruhsal dünyasıyla ilgili Batı’nın ve kendi kültürümüzün bilimsel birikimlerini kullanarak özgün araştırmalar tasarlanabilir. Bunun için farklı disiplinlerin işbirliğine gereksinim vardır. Zira, mevcut araştırmaları kısırlaştıran ve katma değerini düşüren bir başka husus ise disiplinler arası çalışmaların neredeyse hiç olmamasıdır. Bu durum, akraba evlilikleri ile kendi içinde sürekli tekrarlanan genetik kodların, özörlü ürünler vermesine benzer bir sürece dönüşme eğilimindedir.

Kaynaklar

- Açıkalın, A. (1994). *Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği 4. Baskı*. Pegem Yayınları No:10, Ankara.
- Arslantaş, İ. (2002). *Ortaöğretim Okullarında İletişim*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Barling, J.; Slater, F. ve Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 21, No: 3.
- Başaran, İ.E. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Gül Yayınevi, Ankara.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Yayınları No:2, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları no:93 Ankara.
- Can, H. (1991). *Organizasyon ve Yönetim*. Adım Yayıncılık No:20, Ankara.
- Cerit, Y. (2004). Küreselleşme Sürecinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Nitelikleri. *Abant İzzet Baysal Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:4, sayı:8, ss.1-11*.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cooper, R.K. ve Sawaf, A. (1997). *Executive EQ, Emotional Intelligence in Leadership & Organizations*. Grosset/Putman Publishing, New York.
- Covey, R.S. (2005). *8. Alışkanlık-Bütünlüğe Doğru*. Çevirenler: Sezer Soner, Çağlayan Erendoğ. Sistem Yayıncılık. İstanbul.
- Dağlı, A. (2000). İlköğretim Okullarında İletişim, *Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı:265, ss 37-42*, Ankara.
- David, A.D. (2001). The emotional intelligence of managers: assessing the construct validity of a nonverbal measure of "people skills". *Journal Of Business And Psychology*, Vol. 16, No. 1, Fall.

- Defterdar Sarı Mehmet Paşa (1992). Devlet Adamlarına Öğütler, Osmalılarda Devlet Düzeni. Sadeleştiren H. Ragıp Uğural. *Kültür Bakanlığı Yayınları*, Ankara.
- Demircan, A. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürleri Yöneticilik Becerilerine Ne Derece Sahiptir*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dillbeck, M.C. (1982). "Meditation and flexibility of visual perception and verbal problem solving", *Memory and Cognition*, Vol. 10, ss. 107-15.
- Duignan, P.A. ve Bhindi, N. (1997). Authenticity in leadership. *Journal of Educational Administration*, Vol. 35. No. 3.
- Ergun, T. ve Aykut, P. (1988). Kamu Yönetimine Giriş. *TODAİE Yayınları*, Ankara.
- Ferres, N. ve Connell, J. (2004). Emotional intelligence in leaders: an antidote for cynicism towards change? *Strategic Change*, Cilt. 13 s. 61-71.
- Fairholm, W.G., (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 17, No. 5. s. 11-17.
- Fairholm, W.G. (1998). *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart*. Greenwood Publishing Group, Incorporated. Westport, CT.
- Foster, W. (1986). *Paradigms and Promises: New Approaches to Educational Administration*, Prometheus, Buffalo, NY.
- Freidman, A.I. (2003). *Ethical Dimensions of School Leadership*. Kluwer Academic Publishers, the Netherlands.
- Gardner, L. ve Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 23. No. 2 pp. 68-78.
- Genç, N. (1994). *Zirveye Götüren Yol Yönetim*. Timaş Yayınları, İstanbul.
- Glasser, W. (1999). *Okulda Kaliteli Eğitim*. Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Goleman, D. (1998). *Duygusal Zekâ neden IQ'dan daha önemlidir?* II. Basım. Varlık Yayınları, Bilim Dizisi:1. İstanbul.
- Goleman, D. (2001). *An EI-based Theory of Performance* Chernis, C. Ve Goleman, D. (editörler), *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

- Goleman, D.; Boyatzis, R. ve Mckee, A. (2002). *Yeni Liderler*. Varlık Yayınları, İstanbul.
- Gölpınarlı, A. (2004). *Tasavvuf*. III. Baskı, İstanbul: Milenyum Yayınları.
- Güney, S. ve diğ. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Green, T.F. (1984), *The Formation of Conscience in an Age of Technology*, John Dewey Society Lecture, School of Education, Syracuse University, New York, NY.
- Greenfield, D.W. (2004). Moral leadership in schools. *Journal of Educational Administration*, Vol. 42, No. 2. s. 174-176.
- Greenfield, D.W. (2005). *Postscript: Where Have We Been? Where are we going in the study of educational organizations?* Johnson Jr. Bob L. (ed.) Educational Institutions and Leadership Through the Lens of Organization Theory. Emerald Group Publishing Limited.
- Gümüseli, İ.A. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Sayı:28, ss.531-548*.
- Hacip, Y.H. (2005). *Kutadgu Bilig Seçmeler*. Düzenleyen-hazırlayan Suat Batur. Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Herriott, E.M., Schmidt-Wilk, J. ve Heaton, D.P. (2001). *Spiritual dimensions of entrepreneurship in long-term practitioners of the Transcendental Meditation and TM-Sidhi Program*, paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, MSR Division, Washington, DC, August 6.
- House, R. J. (1977). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. In J. G.Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Higgs, M. ve Aitken, P. (2003). An Exploration of the Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Potential. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18. No. 8 s. 814-823.
- Hodgkinson, C. (1991). *Educational Leadership: The Moral Art*, State University of New York Press, Albany, NY.
- İşbilir, H. (2005). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Duygusal Yeterlilikleri ile Kullandıkları Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Dayalı Olarak İncelenmesi*. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

- Karakaş, E. (2006). *Davos 2006 Toplantısı konulu "Karşı Görüş" TV Programı katılımcısı*. NTV Canlı Yayını 25 Ocak 2006 saat 21:00.
- Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, sayı:16.
- Karşlı, D.; Gündüz, B.H. ve Ural, A. (2000). *Eğitim yönetiminde duygusal zekânın önemi ve duygusal zekâ açısından eğitim yönetiminin değerlendirilmesi*, IX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresinde sunulan bildiri. 27-30 Eylül. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi*. Bilim Yay., Ankara.
- Koçel, T. (1995). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, sayı 43, ss.401-422.
- Mayer, J.D. ve Salovey, P. (1993). The Importance of Emotional Intelligence, *Intelligence*, Vol. 17, s. 433-442.
- Mccollum, B. (1999). Leadership Development and Self-development: An Empirical Study, *CareerDevelopment International*, Vol. 4 No. 3, ss. 149-54.
- Messick, D.M. (2004). *Psychology of Leadership: Some New Approaches*. Mahwah,NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates Incorporated.
- Moxley, R. (2000). *Leadership and Spirit: Breathing New Vitality and Energy into Individuals and Organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.
- Murphy, M. ve Donovan, S. (1997). *The Physical and Psychological Effects of Meditation: A Review of Contemporary Research with a Comprehensive Bibliography 1931-1996*, 2nd ed., Institute of Noetic Sciences, Sausalito, CA.
- Neal, J.; Bergmann Lichtenstein, B.M. ve Banner, D. (1999). Spiritual perspectives on individual, organizational and societal transformation, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 12 No. 3, ss. 175-86.
- OECD Report. (2003). *Schooling for Tomorrow Networks of Innovation Towards New Models For Managing Schools And Systems*.
- Owen, H. (2000). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publishers.

- Özer, Ş. (2002). *İlköğretim Okullarında Görev yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Öztekin, A. (1993). *İdareye Giriş*. İnönü Ün. Yayınları, Malatya
- Palmer, B.; Walls, M.; Burgess, Z. ve Stough, C. (2001). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Leadership and Organization Development Vol: 22, No:1*.
- Prewitt, V. (2004). Integral Leadership for the 21st century. *World Futures, Vol. 60, s. 327-333*.
- Rosete, D. ve Ciarrochi, J. (2005). Emotional Intelligence and its Relationship to Workplace Performance Outcomes of Leadership Effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal. Vol. 29 No. 5 s. 388-399*.
- Rifâî, K. (1973). *Şerhli Mesnevî-i Şerîf*. Hülbe Yayınları, Bahar Matbaası. İstanbul.
- Samî, Ş. (1985). *Temel Türkçe Sözlük, Kâmûs-u Türkî Cilt I*. Editör Mertol Tulum ve diğerleri. Tercüman Gazetesi Tesisleri, İstanbul.
- Schmidt-Wilk, J. (2000). Consciousness-based Management Development: Case Studies of International Top Management Teams, *Journal of Transnational Management Development, Vol. 5 No. 3, ss. 61-85*.
- Shah-Kazemi, R. (2002). The Notion and Significance of Ma'rifa in Sufism. *Journal of Islamic Studies, Vol: 13. No. 2*. Oxford Centre for Islamic Studies.
- Shapiro J.P. ve Stefkovic, A.J. (2001). *Ethical Leadership and Decision Making in Education: Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemmas*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, New Jersey-London.
- Starratt, R. J. (1991). Building an Ethical School: A Theory for Practice in Educational Leadership, *Educational Administration Quarterly, Vol. 27 No. 2, s. 185-202*.
- Starratt, R.J. (1999). *Moral Dimensions of Leadership*. Begley, Paul (Editor): Values of Educational Administration: A Book of Readings Falmer Press Limited, London.
- Şahin, A E. (2000). İlköğretim Müdürlerinin Yeterlilikleri, *Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl 6. sayı 22, ss 261-265, Haziran*.
- Tanrıoğen, A. (2000). Eğitim Yöneticilerinin Yönetimsel Becerileri, *Eğitim ve Bilim Der. Sayı 117. ss 7-17*,

- Tanrıöğen, A. (1988). *Okul Yöneticilerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Topçu, N. (2002). *İslâm ve İnsan*, Mevlana ve Tasavvuf. Nurettin Topçu Bütün Eserleri 6. Dergah Yayınları. İstanbul.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2000). *Okul Yöneticileri İçin Standartlar: Eğitim Yöneticilerinin Bilgi Temelleri Üzerine Düşünceler*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3. Sayı:4.
- Ulusoy, H. (2004). *Zamanın Eskitemediği En Güzel Sözler*. Alfa Yayıncılık 4. Basım, İstanbul.
- Uysal, A. (2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Zaccaro, S.J. (2001). *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*. Jossey-Bass, Incorporated Publishers. NJ.
- Zohar, D. (1997). *Rewiring the Corporate Brain: Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publications.

*Summary***AN ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN
THE PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS' EMOTIONAL,
SOCIAL AND SPIRITUAL QUALITIES AND THEIR
EFFICIENCY IN MANIPULATING MANAGERIAL
PROCESSES****M. Semih SUMMAK *****Habib ÖZGAN ****

During the past two decades interpersonal and intrapersonal skills have become more critical to effective leadership. Once effective leaders/administrators were considered to plan, command and control. The changing outer environment and transition from industrial to knowledge-based societies, now, necessitate some additional roles on the part of school leaders. Since schools are mainly moral-oriented and value-based organizations, their leaders are expected to inspire others, foster positive attitudes and create a sense of "added value" through mutual trust, justice, empathy and a commonsense at work. A growing body of research has been trying to identify the underlying attributes and behaviours of (educational) leaders who seem to carry out these contemporary leadership roles in the pursuit of effective managerial outcomes.

Exactly how, and to what extent social, emotional and spiritual qualities of the leaders account for effective management is not yet clear. However, these qualities have been found to correlate positively with leaders' efficiency in manipulating managerial processes. In this particular study, it has been found that school headmasters' personal qualities in social, emotional and spiritual spheres could also be predictors of their efficiency in conducting managerial processes.

Address for correspondence: * Yard. Doç. Dr. M. Semih Summak, Gaziantep Üniversitesi Gaziantep Eğitim Fakültesi, summak@gantep.edu.tr ** Öğr. Gör. Habib Özgan, Gaziantep Üniversitesi Muallim Rifat Bilge Eğitim Fakültesi (Kilis).

The literature accumulated in the field indicates the fact that most of the studies are descriptive and generally telling practitioners “what to do” rather than “how to do.” Furthermore, by these empirical studies researchers have already taken a vast number of “shots” in the form of random pieces from a whole picture and piled them in the academic archives. This may be the reason why the available literature do not easily attract the policy makers and parctitioners. What is really needed is a new integrated research strategy which would restructure the research policy to reach a know-how with some practicality. One of the shortcomings of the field could be the lack of multi-disciplinary studies. For example, having seen the relationship between leadership attributes and some personal qualities of the leaders, the next question would be: “how can we grow educational leaders well equipped with social, emotional and spiritual qualites?” or “Is there a neurology-based Emotional Intelligence taxonomy corresponding to the seven degrees of “nefis” as drafted by the teaching of Tasawwuf?”

Methodology

This descriptive study has been designed to seek the relationship between primary school headmasters’ some social, emotional and spiritual qualities and their efficiency in manuplating managerial processes, based on the perceptions of teachers. Subjects were 100 primary school teachers withdrawn randomly from 10 different primary schools, in the province of Kilis during the academic year 2004-2005. Data were collected through a specially developed “Administrator Evaluation Questionnaire” and analyzed by executing Pearson moments correlation , linear regression and mean scores of the subjects’ perceptions. Reliability of the data collection tool was assured by means of Cronbah’s Alpha ($\alpha = 0.98$).

The major problems to be answered were: Based on the teachers’ perceptions, how efficient are the primary school headteachers in manuplating managerial processes? Do the headteachers’ social, emotional and spiritual qualities correlate with their managerial efficiency? Are the headteachers’ social, emotional and spiritual qualities predictors of their managerial efficiency?