

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE OKUL İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Cihad ŞENTÜRK*

Mesut SAĞNAK**

Öz

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Veriler, liderlik davranışlarını betimleme ölçeği (LBDQ) ve örgüt iklimini betimleme ölçeği (OCDQ) ile elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini Niğde il ve ilçe merkezindeki 57 ilköğretim okulunda görevli 723 öğretmen oluşturmuştur. Veriler ortalama, standart sapma ve Pearson momentler çarpımı korelasyonu tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin en çok yapıyı kurma liderlik davranışını gösterdiği; okul ikliminde moral ve anlayış gösterme boyutlarının yüksek, çözülme ve uzak durma boyutlarının ise düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Liderlik davranışları ile örgüt ikliminin çözülme, engelleme ve uzak durma boyutları arasında negatif yönde; samimiyet, moral, yakından kontrol, işe dönüklük, anlayış gösterme arasında pozitif yönde anlamlı ilişki belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Liderlik davranışları, okul müdürü, okul iklimi, eğitim yönetimi.

Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship between school principals' leadership behaviors and the school climate. The survey method was used in the research. The data were collected with the leadership behaviors description questionnaire (LBDQ) and the organizational climate description scale (OCDQ). The sample of the study consists of 723 teachers from 57 elementary schools who work in the center of Niğde and its districts. The data were analyzed by using the statistical techniques mean, standard deviation and the Pearson moments correlation coefficient. It was found that the school principals mostly demonstrate the initiation of structure leadership behavior based on the perceptions of the teachers who work in elementary schools. Based on the perceptions of the teachers again, it was found that morale and consideration resulted as high, but disengagement and aloofness resulted in low mean scores. There is a significantly negative relationship between leadership behaviors of principals and the disengagement, hindrance and aloofness dimensions of the organizational climate. A positive significantly relationship was found between leadership behaviors with the intimacy, esprit, production emphasis, thrust and consideration dimensions.

Keywords: Leadership behaviors, school principal, school climate, educational administration.

Bu makale birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında yaptığı tez çalışmasından üretilmiştir.

Yazışma Adresi:* Sınıf Öğretmeni, Eminlik Şehit Yıldray Kılınc İlköğretim Okulu, cihadsenturk@yahoo.com

** Yrd. Doç. Dr., Niğde Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, mesutsagnak@hotmail.com

Giriş

Davranışçı yaklaşımların doğuşuyla birlikte, yönetim bilimi konuları arasında sayılmaya başlanan liderlik konusu, eğitim yönetiminde, özellikle sistemci görüşlerden sonra giderek önem kazanmış ve eğitim yöneticisinin, liderlik rolü oynadığında başarılı olabileceği ileri sürülmüştür. Çağdaş yönetim anlayışı ile de eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır. Lider, grubunu koordine eden, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişidir. Liderin ana amacı, belirli görevlerin başarıyla yerine getirilmesini sağlamaktır. O halde eğitim yöneticisi konumundaki kişiler de bulunduğu eğitim kurumunu en verimli, en ussal bir biçimde işler duruma getirebilmek için, aynı zamanda lider olmak zorundadırlar (Kaya, 1999).

Okul müdürlerinin liderlik davranışları öğretmenlerin davranışlarını etkilediğinden (Cemaloğlu, 2007b) modern yönetim anlayışında, rutin işlerin ötesine gidemeyen klasik yöneticiler yerine, organize olmuş bir grubun davranışlarını etkileyerek, amaca ulaşılmasını sağlayan liderler ön plana çıkmaktadır. Son yıllarda ekonomik, sosyal, toplumsal alanlarda görülen önemli değişme ve gelişmeler, okulların yapı ve işleyişini etkileyerek, okulları yönetecek müdürlerin niteliklerinin yeniden belirlenmesini de zorunlu kılmıştır. Buna göre insan ilişkilerinin yoğun olduğu eğitim kurumlarını dinamik bir hale getiren, okuldaki tüm bireyleri ortak amaç etrafında toplayabilen ve ortak hedefler doğrultusunda güdülenmiş grubun davranışlarını etkileyerek, amaca ulaşılmasını sağlayan okul müdürlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Gümüşeli, 2001).

Liderlik, yirminci yüzyılda yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı, hem kuramcılarının hem de uygulayıcıların çözümlenmek için çaba harcadıkları önemli konuların başında gelmektedir (İnanlı ve Özkan, 2006). 1950'lerden itibaren ayrı bir alan olarak gelişme gösteren yönetim bilimi alanında liderlikle ilgili bugüne kadar pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda konuya, okul yöneticisi, öğretmen ve denetçiler açısından yaklaşımıştır (Şişman, 2004). Liderlik, gösterilen bunca ilgiye, yapılan araştırmalara karşın hâlâ tam olarak anlaşılamayan bir kavram olarak incelenmeye devam etmektedir (Cemaloğlu, 2007a). Buna rağmen, genel olarak liderlik tanımlarının a) amaçların gerçekleştirilmesi b) çok yönlü etkileşimlerin varlığı c) lidere atfedilen bir kısım özellikler gibi bazı ortak noktalar içerdiği söylenebilir (Erçetin, 2000).

Liderlik, yatay ve dikey iletişimden meydana gelen, destekleme, güdüleme, harekete geçirme, motive etme, rehberlik etme gibi özel gayretleri gerektiren (Erden

ve Erden, 2007) ve isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllülük gibi süreçleri içeren bir kavramdır (Buluç, 2009). Liderlik rasyonellikten öte, duygusal boyutu ağır basan bir kavramdır ve diğer insanları etkilemeyi, yüreklendirmeyi, onlara şevk ve heyecan vermeyi, yol göstermeyi ve rehberlik etmeyi ifade eder. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin vizyon ve hedefler oluşturmayı ve bunları gerçekleştirmek için insanları güdülemeyi içerir (Şişman ve Turan, 2002). Lider ise, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlamada yaratıcı, başlatıcı rol oynayan bireydir (Cemaloğlu, 2007a).

Liderliği davranışsal açıdan inceleyen Ohio State Üniversitesinin çalışmaları ikinci dünya savaşından hemen sonra başlamıştır. Bu çalışmada sonunda, liderin davranışının iki temel boyutu "Yapıyı Kurma" ve "Anlayış Gösterme" olarak belirlenmiştir (Aydın, 1991; Celep, 2004; Çelik, 2007). Yapıyı kurma; yetki, görev ve sorumlulukları tanımlama, örgütlenme, kadrolama, iletişim kanallarını oluşturma ve grubun işle ilgili performansını değerlendirme vb. davranışlarını kapsar. Anlayış gösterme; güven, karşılıklı saygı, arkadaşlık, destek ve grup üyelerinin çeşitli gereksinimlerine ilgi gösterme davranışlarını kapsar (Erçetin, 2000).

Griffin (1996) ise iki genel liderlik davranışlarını şu şekilde açıklamaktadır: İşe ağırlık verme ya da yapıyı kurma; amaçlara ulaşmak için liderin kendi rolünü ve astlarının rolünü tamamlama ve yapılandırma derecesidir. Lider kendisinin ve izleyicilerinin görev ve rollerini açık bir şekilde belirler, herkes bunları bilir ve kabul ederek harekete geçer. Kişiyi dikkate alma ya da anlayış gösterme; bir kişinin karşılıklı güvene, astların fikirlerine saygı ve düşüncelerine ilgi göstermeye dayalı iş ilişkileri olarak tanımlanır. Bu tür liderler, izleyenlerin rahatına, refahına, statüsüne ve tatminine ilgi gösterir. Lider, örgütte arkadaş ortamı ve destekleyici bir iklim oluşturur.

Her bireyin bir kişiliği olduğu gibi her okulun da kendine özgü bir kişiliği yani bir iklimi vardır. Okul iklimi, çalışanların davranışlarını etkileyen, okuldaki psikolojik ortamı yansıtan ve bir okulu diğer okullardan ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Okullardaki iklimin oluşturulmasında temel görev okul müdürlerine düşmektedir. Okul müdürü etkili bir okul kültürü ve örgüt iklimi oluşturarak öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonunu artırabilir ve sağlıklı bir okul ikliminin gelişmesine katkıda bulunabilir (Çelik, 2000). Bir eğitim örgütünün ikliminde rol oynayan en önemli iki etken öğretmen ve yöneticidir (Bursalıoğlu, 2005). Olumlu örgüt ikliminin oluşturulabilmesi için okul müdürlerinin liderlik rollerini oynaması gerekmektedir. Örgüt iklimi ile ilgili yapılan araştırmalar, müdürlerin liderlik davranışlarının örgüt iklimini belirleyici en önemli faktörlerden

biri olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt iklimi üzerine etkilerini belirleme çalışmaları büyük önem taşımaktadır.

Örgüt iklimi kavramı sosyal bilimler literatürüne Lewin, Lippitt ve White (1939) tarafından kazandırılmıştır (Akt; Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000). Örgüt iklimi kavramı 1960'lardan bu yana örgüt kuramcılarının, araştırmacıların ve uygulayıcıların ilgisini çekmektedir. İklim kavramı her şeyden önce örgütlerin kişi ve kişilik üzerine etkisini anlamaya yardımcı olmaktır. Örgüt iklimi ile ilgili oldukça fazla çalışma ve bu çalışmalar neticesinde ortaya atılan tanımlamalar vardır. En genel anlamda örgüt iklimi; "Örgüte kimliğini kazandıran, bireylerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisidir" şeklinde tanımlanabilir (Ertekin, 1978).

Örgütün boyutlarından biri olan iklim, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünüdür. Ayrıca örgüt amaçlarının gerçekleşmesi ile örgütteki üyelerin gereksinimlerinin karşılanması arasındaki oranın da örgüt iklimi üzerindeki etkisi büyüktür (Bursalıoğlu, 2005). Örgüt iklimi en geniş anlamda; çevresel koşullar ve durumlarla bağlantılı olarak, kişinin ya da grupların benzer durum ya da problemlerle karşılaştıklarında farklı şekillerde davranmaları olarak açıklanabilir (Tagiuri, 1968).

Okul iklimi, yönetici, öğretmen ve öğrencilerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okullardan ayırt eden iç özellikler bütünüdür. Okul iklimi, okulun kişiliği olarak da görülebilir. Okulun sahip olduğu iklim, sınıfın iklimini de etkiler. Öğrenci, öğrenim gördüğü okulun iklimini solur (Çelik, 2002). Okul iklimi okulda bulunan kişilerin tutum ve davranışlarıyla yüksek derecede ilişkilidir.

Son yıllarda, bilim adamları, okulların tipik özelliklerinin öğrenci başarısı üzerindeki etkisine dikkat çekmiştir. Teorik olarak okul iklimi; eğitim, öğretim ve öğrenme sürecini etkileyen çevresel faktörler olarak tanımlanmıştır. Okul iklimi kişinin okul hakkındaki izlenimlerini betimleyen objektif ve subjektif göstergeler olarak tanımlanabilir. Örneğin, Rouche ve Baker okul iklimini, okulun ortamı, değerleri, paylaşılan inançları ve kişiliği olarak tanımlamışlardır (Gantes, Phelps ve diğ, 1995).

Okuldaki en önemli ve etkili birey olan okul müdürünün (Korkmaz, 2007) liderlik davranışları okul ikliminin şekillenmesinde etkilidir. Okul müdürünün liderlik davranışları okuldaki havayı belirler. Bu atmosfer de öğretmenlere, öğrencilere, okuldaki diğer personele ve velilere yansır. Okul müdürünün

davranışları, insanlar arası iletişimi, yönetim ilkeleri, inançları, tutum ve tavırları okul ikliminin şekillenmesinde en temel faktörlerden biridir. Okul müdürünün rollerinden birisi de okulda olumlu bir iklim oluşturma olarak belirtilebilir.

Bilgi çağı olarak kabul edilen bu yüzyılda, her alanda olduğu gibi eğitim alanında da hızlı değişimler yaşanmaktadır. Okullar, değişen bu durumlara müdürlerin liderlik davranışı göstermesi ile uyum sağlayabilir. Örgütsel ortamlarda, liderlik türleri ya da davranışları ile çeşitli örgütsel değişkenler arasında ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Örneğin, liderlik ile iş doyumunu (Karadağ, Başaran, Korkmaz, 2009; Yılmaz ve Ceylan 2011), örgüt sağlığı (Korkmaz, 2007), örgütsel bağlılık (Buluç, 2009), çatışma yönetimi (Özmen ve Aküzüm, 2010), örgütsel tükenmişlik (Cerit, 2008) arasında ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırmalarda genel olarak, liderliğin örgütsel değişkenleri etkilediği bulunmuştur. Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okulun iklimi arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik sınırlı sayıda araştırma vardır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okulun iklimi arasında ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ve okulun iklimine ilişkin algıları nedir?
2. İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2008-2009 eğitim-öğretim yılında Niğde ili merkez ilçe ve diğer ilçelerdeki (Altunhisar, Bor, Çamardı, Çiftlik, Ulukışla) ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerden oluşmaktadır. Niğde il merkezinde ve ilçe merkezlerinde bulunan 57 ilköğretim okulunda görevli toplam öğretmen sayısı 1170'dir. Tesadüfi örnekleme yöntemiyle bu okullarda çalışan 820 öğretmen seçilmiş ve bu öğretmenler araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Örneklem

çalışma evreninin %70.08'ini oluşturmuştur. Ölçekler 820 kişiye uygulanmış ancak 723 anket geçerli kabul edilmiştir. Buna göre ölçeklerin geri dönüş oranı %88'dir. Balcı'ya (2004) göre elde edilen bu örneklem oranı "çok iyi" şeklinde değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik nitelikleri incelendiğinde; 360 kişinin (%49,8) kadın, 363 kişinin (%50,2) erkek olduğu; mesleki kıdemlerine göre, 119 kişinin (%16,5) 5 yıldan az, 190 kişinin (%26,3) 5-10 yıl arası, 152 kişinin (%21) 10-15 yıl arası, 106 kişinin (%14,7) 15-20 yıl arası, 156 kişinin (%21,6) 20 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olduğu; bulunduğu okuldaki görev süresine göre 508 kişinin (%70,3) 1-5 yıl, 142 kişinin (%19,6) 6-10 yıl, 54 kişinin (%7,5) 11-15 yıl, 17 kişinin (%2,4) 16-20 yıl arası buldukları okulda görev yapmış olduğu; eğitim durumlarına göre 79 kişinin (%10,9) eğitim enstitüsü, 79 kişinin (%10,9) yüksekokul, 525 kişinin (%72,6) fakülte ve 26 kişinin (%3,6) lisansüstü eğitim düzeyinde olduğu; branşlarına göre, 366 kişinin (%50,6) sınıf öğretmeni, 357 kişinin de (49,4) branş öğretmeni olduğu görülmüştür.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak "Liderlik Davranışlarını Betimleme Ölçeği" ve "Örgütsel İklimi Betimleme Ölçeği" kullanılmış olup, bu ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda başlıklar altında ele alınmıştır.

Liderlik Davranışları Betimleme Ölçeği (LBDQ)

Araştırmada temel veri toplama aracı olarak Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği (The Leader Behavior Description Questionnaire: LBDQ) kullanılmıştır. Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği Hemphill ve Coons tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra ise; Halpin ve Winer LBDQ'yu geliştirmişler ve aracın iki temel boyutunun "Yapıyı Kurma" ve "Anlayış Gösterme" olduğunu tespit etmişlerdir. Liderlik Davranışını Betimleme Ölçeği'ni (LBDQ) ülkemizde ilk kullanan Önal (1979)'dır. Ölçek, Ergun (1981) tarafından gözden geçirilerek yeniden adapte edilmiştir. Ergene (1990) tarafından 32 öğretmen üzerinde üç hafta arayla yapılan test-tekrar test güvenilirliği, yapıyı kurma boyutu için .82, ilişki boyutu için .77 olarak bulunmuştur.

LBDQ ölçeği beşli likert tipi olup, olumlu maddeler "Her zaman" 5, "Çoğu zaman" 4, "Ara sıra" 3, "Nadiren" 2, "Hiçbir zaman" 1 şeklinde puanlanmıştır.

Olumsuz maddeler ise ters puanlanmıştır. Yapıyı kurma boyutunda 3. ve 7. maddeler; anlayış gösterme boyutunda ise 20, 22, 23 ve 24. maddeler ters puanlanmıştır. Toplam 30 maddeden oluşan ölçekten maksimum 150, minimum 30 puan; alt boyutlarda ise maksimum 75, minimum 15 puan alınabilmektedir. Bu araştırmada, müdürler hangi alt boyuttan daha fazla puan almışsa, "o alt boyuta ilişkin liderlik davranışına sahip" şeklinde tanımlama yoluna gidilmiştir. Bu araştırmada ölçeğin güvenirlik değeri Cronbach alpha yapıyı kurma boyutunda .83, anlayış gösterme boyutunda .91 ve ölçeğin bütününde ise .92 olarak bulunmuştur.

Örgütsel İklimi Betimleme Ölçeği (OCDQ)

İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul iklimi algılarını belirlemede Halpin ve Croft tarafından geliştirilen Örgütsel İklimi Betimleme Ölçeği (Organizational Climate Description Questionnaire, OCDQ) kullanılmıştır. Ölçek, Çetinkanat tarafından (1988) Türkçeye uyarlanmıştır.

OCDQ öğretmen grubu ve yönetici davranışlarını ölçen 64 sorudan oluşmaktadır. 64 soru iki bölüm hâlinindedir. İlk 33 soru öğretmen grubu davranışlarını ve sonraki sorular ise yönetici davranışlarını içermektedir. Örgütsel iklim ölçeği sekiz boyuttan oluşmaktadır. Bunlar, öğretmen grubu davranışları, "çözülme, engelleme, moral, samimiyet"; yönetici gurubu davranışları, "uzak durma, yakından kontrol, işe dönüklük, anlayış gösterme"dir. Boyutlarda belirtilen öğretmen ve yönetici davranışlarının ilk ikisi olumsuz, son ikisi olumlu davranışlardır. OCDQ'de 15, 16, 33, 41 ve 42. maddeler ters puanlanmıştır. 64 maddeden oluşan ölçeğin maddeleri "Hemen hemen her zaman" 4 puan, "Sık sık" 3 puan, "Bazen" 2 puan, "Çok seyrek" 1 puan olarak puanlanmıştır. Ters maddeler ise "Hemen hemen her zaman" 1 puan, "Sık sık" 2 puan, "Bazen" 3 puan, "Çok seyrek" 4 puan şeklinde puanlanmıştır (Çetinkanat, 1988).

Bu araştırmada ölçeğin güvenirlik değeri Cronbach alpha öğretmen grubu davranışları boyutunda .68, yönetici davranışları boyutunda .83 ve ölçeğin genelinde ise .83 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar Çetinkanat (1988) ve Dağlı'nın (1996) araştırmaları ile paralellik göstermektedir. Verilerin çözümlenmesinde ortalama, standart sapma ve Pearson momentler çarpımı korelasyonu tekniği kullanılmıştır.

Bulgular

İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları Tablo 1.'de verilmiştir.

Tablo 1

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları

Liderlik Davranışları	N	\bar{X}	S
Yapıyı Kurma	723	3,96	8,055
Anlayış Gösterme	723	3,86	10,767

Tablo 1'de örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar incelendiğinde; yöneticilerin yapıyı kurma boyutundan aldıkları ortalama puan ($\bar{X}=3,96$); anlayış gösterme boyutunda aldıkları ortalama puan ise ($\bar{X}=3,86$) olarak bulunmuştur. Bu bulgudan hareketle; öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin daha çok yapıyı kurma (görev yönelimli) liderlik davranışını gösterdikleri saptanmıştır. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algıları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2

Okul İklimine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları

Okul İklimi	N	\bar{X}	S
Öğretmen Grubu Davranışları	Çözülme	723	1,68 5,56
	Engelleme	723	1,99 3,00
	Moral	723	2,97 5,61
	Samimiyet	723	2,70 4,15
Yönetici Grubu Davranışları	Uzak Durma	723	2,04 3,93
	Yakından Kontrol	723	2,54 3,71
	İşe Dönüklük	723	2,90 6,13
	Anlayış Gösterme	723	2,90 5,41

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin okul iklimi algılarına göre, öğretmen grubu davranışlarında en yüksek ortalama moral boyutunda ($\bar{X}=2,97$), en düşük ortalama ise çözülme boyutunda ($\bar{X}=1,68$) görülmektedir. Yönetici grubu davranışlarında ise en yüksek ortalama anlayış gösterme ve işe dönüklük boyutlarında ($\bar{X}=2,90$), en düşük ortalama ise uzak durma boyutunda ($\bar{X}=2,04$) görülmektedir.

Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson momentler çarpımı korelasyonu tekniği uygulanmış ve sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

Korelasyon katsayısının 1.00 olması mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak 0.70-1.00 arasında olması yüksek, 0.70-0.30 arasında olması orta, 0.30-0.00 arasında olması ise düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2007).

Tablo 3

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İklimi Arasındaki İlişki

Boyutlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>1- Yapıyı Kurma</i>		.62**	-.33**	-.24**	.47**	.29**	-.11**	.49**	.66**	.45**
<i>2- Anlayış Gösterme</i>			-.40**	-.30**	.47**	.33**	-.30**	.24**	.70**	.58**
<i>3- Çözülme</i>				.36**	-.35**	-.33**	.34**	.00	-.28**	-.20**
<i>4- Engelleme</i>					-.23**	-.15**	.32**	.00	-.23**	-.18**
<i>5- Moral</i>						.58**	-.20**	.34**	.53**	.43**
<i>6- Samimiyet</i>							-.17**	.24**	.41**	.31**
<i>7- Uzak Durma</i>								.22**	-.12**	-.12**
<i>8- Yakından Kontrol</i>									.47**	.36**
<i>9- İşe Dönüklük</i>										.68**
<i>10- Anlayış Gösterme</i>										

** $p < .01$

Liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutu yapıyı kurma ile örgüt ikliminin alt boyutları arasındaki korelasyon incelendiğinde; yapıyı kurma ile çözülme arasında ($r=-.33$, $p<.01$) negatif yönde, anlamlı, orta düzeyde ilişki vardır. Yapıyı kurma ile engelleme ($r=-.24$, $p<.01$) ve uzak durma ($r=-.11$, $p<.01$) arasında negatif yönde, anlamlı ve düşük düzeyde ilişki bulunmuştur. Yapıyı kurma ile samimiyet arasında ($r=.29$, $p<.01$) pozitif yönde, anlamlı ve düşük düzeyde ilişki belirlenmiştir. Yine yapıyı kurma ile moral ($r=.47$, $p<.01$), yakından kontrol ($r=.49$, $p<.01$), işe dönüklük ($r=.66$, $p<.01$) ve anlayış gösterme ($r=.45$, $p<.01$) arasında pozitif yönde, anlamlı ve orta düzeyde ilişki görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle okul müdürlerinin yapıyı kurma liderlik davranışı arttıkça okul ikliminin çözülme, engelleme ve uzak durma boyutlarının azalacağı; moral, samimiyet, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış gösterme boyutlarının artacağı söylenebilir.

Liderlik davranışları ölçeğinin alt boyutu anlayış gösterme ile örgüt ikliminin alt boyutları arasındaki korelasyon incelendiğinde; anlayış gösterme ile çözülme ($r=-.40$, $p<.01$), engelleme ($r=-.30$, $p<.01$) ve uzak durma ($r=-.30$, $p<.01$) arasında negatif yönde, anlamlı ve orta düzeyde ilişki ortaya çıkmıştır. Anlayış gösterme ile yakından kontrol arasında ($r=.24$, $p<.01$) arasında pozitif yönde, anlamlı ve düşük düzeyde ilişki görülmektedir. Anlayış gösterme boyutu ile moral ($r=.47$, $p<.01$), samimiyet ($r=.33$, $p<.01$) ve anlayış gösterme ($r=.58$, $p<.01$) arasında pozitif yönde, anlamlı ve orta düzeyde ilişki bulunmuştur. Yine anlayış gösterme ile işe dönüklük arasında ($r=.70$, $p<.01$) arasında pozitif yönde, anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki görülmektedir. Bu bulgulara dayalı olarak, okul müdürlerinin anlayış gösterme liderlik davranışı arttıkça okul ikliminin çözülme, engelleme ve uzak durma boyutlarının azalacağı; moral, samimiyet, anlayış gösterme, yakından kontrol ve işe dönüklük boyutlarının artacağı söylenebilir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, yöneticilerin yapıyı kurma boyutundan aldıkları ortalama puan ($\bar{X}=3,96$); anlayış gösterme boyutunda aldıkları ortalama puan ise ($\bar{X}=3,86$) bulunmuştur. Okul müdürlerinin daha çok yapıyı kurma (işe yönelik) liderlik davranışını gösterdikleri belirlenmiştir. Bu bulgu, Çağlar, Yakut ve Karadağ (2005), Uzun (2008) ve Yakut'un (2006) yaptığı okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir. Buna göre okul müdürlerinin daha çok, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını

yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan davranışlar gösterdikleri söylenebilir. İlköğretim okullarında görev yapan okul müdürleri, öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine, belirlenen bürokratik iş ve işlemlerin sürdürülmesine, kurallara uyulmasına önem veren davranışlar sergilediği söylenebilir. Bununla birlikte, okul müdürlerinin anlayış gösterme boyutu ortalama puanının, yapıyı kurma boyutu puanına oldukça yakın olduğu söylenebilir. Bu sonuç, okul müdürlerinin, Blake ve Mouton'un yönetsel diyagramında belirtilen orta yol başka bir deyişle uzlaştırmacı liderlik davranışı (Can, 1997) sergiledikleri şeklinde de yorumlanabilir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulun iklimine ilişkin algılarında, öğretmen grubu davranışlarında en yüksek ortalama moral boyutunda ($\bar{X}=2,97$), en düşük ortalama ise çözülme boyutunda ($\bar{X}=1,68$) olduğu görülmüştür. Yönetici grubu davranışlarında ise en yüksek ortalama anlayış gösterme ve işe dönüklük boyutlarında ($\bar{X}=2,90$), en düşük ortalama ise uzak durma boyutunda ($\bar{X}=2,04$) olduğu belirlenmiştir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulun iklimine ilişkin algılarında, öğretmen grubu davranışlarında en yüksek moral boyutu ve en düşük çözülme boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Halpin ve Croft'un belirlediği iklim tiplerine göre, çözülme, engelleme, uzak durma ve yakından kontrol boyutlarının düşük; moral, anlayış gösterme ve işe dönüklük boyutlarının yüksek olduğu iklim tipi "açık iklimdir" (Akt; Çetinkanat, 1988). Buna göre ilköğretim okullarında iklim tipinin "açık iklim" olduğu söylenebilir. Bu iklim tipinde öğretmenler görevlerini büyük bir zevk ve gayretle yaparlar.

Öğretmen grubu davranışları sonuçlarına göre öğretmenlerin moral düzeylerinin yüksek olduğu ve öğretmenlerin işinden hoşlandıkları söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin, birlikte olmaktan mutluluk duydukları ve işle ilgili grup oluşturabildikleri düşünülebilir. Yönetici gurubu davranışları sonuçlarına göre ise, öğretmenlere göre okul müdürlerinin, öğretmenlere insanca davranma eğiliminde olan, insan ilişkilerine oldukça fazla önem veren yönetici davranışları gösterdiği söylenebilir. Ayrıca yine öğretmen algılarına göre, okul müdürlerinin, mevzuatın gerektirdiği kurallar ve ilkeler doğrultusunda, formal davranış biçiminden çok, yüz yüze ilişkilerden oluşan davranış sergilediği ifade edilebilir. Öğretmenler, yönetici grubu davranışlarında okul müdürlerini en fazla anlayış gösterme boyutunda, en az ise uzak durma boyutunda görmektedirler. Öğretmenler, okullarında morali yüksek olduğunu ve çözülmenin de az olduğunu; okul müdürlerinin daha çok anlayış

gösterme davranışı sergilediklerini ve öğretmenlere uzak durmadıklarını düşünmektedirler.

Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okulun iklim boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin yapıyı kurma ve anlayış gösterme liderlik davranışları arttıkça okul ikliminde çözülme, engelleme ve uzak durmanın azaldığı söylenebilir. Ayrıca okul müdürlerinin liderlik davranışları arttıkça okul ikliminde moral, samimiyet, yakından kontrol, işe dönüklük ve anlayış göstermenin arttığı söylenebilir. Yapıyı kurma ve anlayış gösterme liderlik davranışlarının etkililiğini, izleyenlerin beklentileri, teknolojinin gerektirdiği yapısallığın derecesi, lider ile izleyenler arasındaki kişilerarası ilişkilerin derecesi gibi birtakım durumsal değişkenler belirler (Can, 1997). Buna göre, liderlik davranışlarının çeşitli değişkenlerle ilişkisinin belirlenmesinde, durumsal değişkenlerin etkisini belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir. Bu araştırmada okul müdürlerinin liderlik davranışına ve okul iklimine ilişkin bulgular öğretmen görüşlerinden hareketle elde edilmiştir. Bu konuda öğretmenlerin yanı sıra veliler, öğrenciler ve okuldaki diğer personelin de katıldığı daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir.

Kaynaklar

- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M. Peterson, M. F. (2000). *Handbook of organizational culture & climate*. London: Sage Publications, Inc.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. (4. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (57), 5–34.
- Bursahoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73–112.
- Cemaloğlu, N. (2007b). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77–87.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 55, 547–570.
- Çağlar, A., Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi* 6 (1), 61-80.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetim*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2002). *Sınıf yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetinkanat, A. C. (1988). *Örgütsel iklim ve işdoyumunu*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dağlı, A. (1996). *İlköğretim okullarının örgüt iklimi (Adana ve Gaziantep illeri örneği)*. Yayımlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erden, H. ve Erden, A. (2007). Teachers' perception in relation to principles' technology leadership: 5 primary school cases in turkish republic of northern Cyprus. *International Educational Technology (IETC) Conference* (Nicosia, Turkish Republic of Northern Cyprus, May 3-5, 2007, Page: 7-13).
- Ergene, T. (1990). *The Leadership styles of the high school administrators and relations with their type A/type B behavior patterns*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ergun, T. (1981). *Türk kamu yönetiminde önderlik davranışı*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*. Ankara: Doğan Basımevi
- Gantes, V. M. H., Phelps, L. A., Jones, J. D., Holub, T. (1995). Voices of diversity in emerging vocationalism: students' perspectives on school climate.

- Annual Meeting of the American Educational Research Association. San Francisco, California. (Eric Document: ED:383906).*
- Griffin, W. R. (1996). *Management*. Newjersey: Houghton Mifflin Company.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531–548.
- İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). Resmî ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir? *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 123–149.
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Karadağ, E., Başaran, A., Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 32–45.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13 (49), 57–91.
- Önal, A. (1979). *Kara Harp Okulunda 1978–1979 akademik yılında seçilmiş bir subay ve öğrenci örneklemini üzerinde liderlik beklenti ve uygulamaları konusunda yürütülen bir bilimsel araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Özmen, F., Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (2), 65–75.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2002). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tagiuri, R. (1968). *The concept of organizational climate*. (Editor: Renato Tagiuri and George H. Litwin). Boston: Harvard University Press.
- Uzun, E. (2008). *Özel ve devlet okulu yöneticilerinin liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yakut, Ö. (2006). *Eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Küçükçekmece İlçesi örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A., Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 66, 277–394.