

INTERNATIONAL JOURNAL OF FIELD EDUCATION



Analyzing Teachers' Perceptions Regarding School Principals' Team Leadership Skills in Terms of Various Variables*

Ramazan Yirci¹

Kahramanmaraş Sutcu Imam University, Faculty of Education, Department of Educational Sciences

<https://orcid.org/0000-0003-4696-7420>

Cüneyt Demir²

Ministry of National Education

<https://orcid.org/0000-0002-7145-9260>

ABSTRACT

This research was carried out to determine whether the team leadership skills of school principals differ significantly according to the variables such as gender, education level, school type, branch, occupational seniority, age according to the perceptions of teachers. In the study, the data were collected through questionnaire. The sample constitutes 210 randomly selected teachers working in elementary schools, junior high schools and high schools in Göksun province of Kahramanmaraş province during 2015-2016 educational year. Team Leadership Scale consisting of 20 items and 3 sub-dimensions developed in 2008 by Çankaya and Karakuş was used as data collecting instrument. The first part of the questionnaire consists of the Demographic Information Section that was prepared by the researchers. Cronbach's alpha score of the scale was calculated and it was found as .96, which makes the scale quite reliable. SPSS 23 statistical package program was used in the analysis of the results. T-test and one-way analysis of variance (ANOVA) tests were applied as parametric tests and Kruskal Wallis test was applied as non-parametric test. The results of the analysis show that the average score of teacher opinions on team leadership skills of school principals is at the level of partly agreeing. When teachers' perceptions about team leadership skills of school principals were examined in terms of different variables, it was seen that there was a significant difference according to gender, seniority and school type of teachers while there was no significant difference according to education level and branch variable.

Key Words: Team, leadership, team leadership, school principals, teachers

ARTICLE INFO

Received: 25.11.2019

Published online:

29.12.2019

¹ Corresponding author: Assoc. Prof Dr. Ramazan YİRCİ, yirci@ksu.edu.tr, 0344 300 1339

² Cüneyt DEMİR, cuneyt2540@gmail.com

* This paper is the expanded and developed version of the oral presentation submitted to the 5. International Eurasian Educational Research Congress in Denizli, Turkey on 11-14 May 2017.

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Becerilerine İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*

Ramazan YİRCİ¹

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü
<https://orcid.org/0000-0003-4696-7420>

Cüneyt Demir

Milli Eğitim Bakanlığı
<https://orcid.org/0000-0002-7145-9260>

ÖZET

Bu araştırma öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin takım liderliği becerilerinin öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, görev yaptıkları okul türü, branş, mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini 2015-2016 eğitim öğretim yılında Kahramanmaraş İli'nin Göksun İlçesinde ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan ve tesadüfi olarak seçilen 210 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veriler ölçek yoluyla toplanmıştır. Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci bölümünde araştırmacı tarafından geliştirilmiş demografik bilgilerin sorulduğu bölüm yer almıştır. İkinci bölümde ise Çankaya ve Karakuş (2008) tarafından geliştirilen 20 madde ve 3 alt boyuttan oluşan Takım Liderliği Ölçeği kullanılmıştır. Bu araştırma için ölçeğin Cronbach Alpha kat sayısı .96 olarak hesaplanmış ve oldukça güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 23 istatistik paket programı kullanılmıştır. Parametrik testlerden t- testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmış non-parametrik testlerden ise kruskal wallis testi kullanılmıştır. Araştırma sonuçları okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin puan ortalamasının kısmen katılıyorum düzeyinde olduğunu göstermektedir. Okul müdürlerinin takım liderliği beceri düzeyleri öğretmenlerin algılarına göre incelendiğinde; öğretmenlerin cinsiyet, kıdem ve okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık görülmüş, eğitim düzeyi ve branş değişkenine göre anlamlı farklılık görülmemiştir.

MAKALE BİLGİSİ

Alınma Tarihi: 25.11.2019
Çevrimiçi yayınlanma tarihi: 29.12.2019

Anahtar Kelimeler: Takım, lider, takım liderliği, okul müdürü, öğretmen

¹ Sorumlu yazar iletişim bilgileri: Doç. Dr. Ramazan Yirci
yirci@ksu.edu.tr
0344 300 1339

* *This Bu çalışma 11-14 Mayıs 2017 tarihlerinde Denizli'de düzenlenen 5. Uluslararası Avrasya Eğitim Araştırmaları (EJER) Kongresi'nde sunulan sözlü bildirinin genişletilmiş ve geliştirilmiş halidir.*

Giriş

Bilim, teknoloji ve ulaşım alanında yaşanan gelişmeler sayesinde bilgiye ulaşmak her geçen gün daha da kolaylaşmaktadır. Bilgiye ulaşmanın kolaylığı ve bilginin gücünün farkındalığı bireylerin kendilerini yetiştirmesinin ve geliştirmesinin önünü açmıştır. Fakat hedefe ulaşmak, istenilen düzeyi yakalamak için bireysel beceri ve yeteneklerde bazen yeterli olmamaktadır. Bu durumda etkili bir takım oluşturmak, bireysel beceri ve yetenekleri takımsal beceri ve yeteneklere dönüştürmek gerekmektedir. Bireysel beceri ve yeteneklerin takımsal beceri ve yeteneklere dönüşmesi için de takım ruhunun yakalanması olumlu bir takım atmosferinin oluşturulması gerekmektedir. Takımın amaçları ve hedefleri için takım ruhunu ve takım atmosferini etkileyecek takımda olumlu hava yaratacak kişi aynı zamanda takımın ayrılmaz bir parçası da olan takım lideridir. Her alanda takımın amacına ve vizyonuna en iyi şekilde hizmet edecek takım liderlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim ve öğretim alanında okullarda takım liderliği görevini okulun en üst yöneticisi olan okul müdürleri üstlenmektedir. Buradan hareketle bu çalışmanın amacı Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Becerilerinin incelenmesidir.

Takım

Örgüt, içerisinde birçok yapıyı barındıran çevre ile etkileşim halinde bulunan ve alt sistemleri olan bir düzendir (Sağlam, 1979: 76). Örgütler bireyleri uyumsama yoluyla kendi bünyesine dahil etmek amacı güden yapılar olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin varoluş gayelerine erişebilmeleri için bireyler, örgütte bulunan gruplar ve örgütün kendisi açısından önem arz etmektedir (Karşlı, 2004: 126). Örgüt üzerine yapılan araştırmalar örgüt içerisindeki grupların bireyler ve diğer gruplar üzerinde bir hayli etkili olduklarını ifade etmektedir. Özellikle Hawthorne araştırmaları üyelerin örgütte yalnız başına olmadıklarını herhangi bir gruba tabi olduklarını göstermektedir. Örgütler belirlenen bir amaca ulaşmak için birbirleriyle bağlantılı ve ortak hareket eden birden fazla insan sayesinde bir takım olabilirler. Takım kısa vadede ulaşılmak istenen amaçların ve hedeflerin neticeye ulaştırılması için bir araya getirilmiş ortak kazanımlar, değerler ve tarih etrafında şekillenen küçük insan gruplarını işletmenin stratejik hedeflerine erişmek amacıyla kendini güdüleyerek ve bilginin performansını sağlayarak işle ilgili ortak kazanımlar elde etmek isteyen birden fazla insanın oluşturduğu bir yapıdır (Yılmaz, 1999). Bir grubun takım olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Ertürk'ün (2007) aktardığına göre araştırmacılar genel olarak takımların temel özelliklerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

Misyon ve Vizyon: Çalışan bireylerin içinde buldukları örgütlerin amaç ve vizyonunu bilme gereksinimleri vardır. Çalışan bireylerin örgütsel vizyon ve amaca katkı sağlamaları için bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Ensari, 1999:105). Oluşturulan takım sayesinde çalışan bireyler örgütün misyonu ve vizyonu belirlenirken ve hayata geçirilirken yapılacaklar konusunda belli bir birikime sahip olurlar. Takım çalışması aşamasında çalışan bireyler yönetimin beklentileri ve kendilerinin bunu nasıl karşılayacağı konusunda bilgi sahibidirler.

Takımlar sayesinde bireyler, örgütlerin vizyonu hakkında bilgi sahibi olup örgütün hedefleri doğrultusunda özverili bir şekilde çalışarak kurumsal kimliğe katkı sağlarlar (Pollard, 1998:61).

İletişim: Grup ve örgüt gerçeğinin mayası olan iletişim, eşgüdümün olmazsa olmazıdır. Farklı kültür ve yaşantılardan gelen insanların aynı amaç doğrultusunda çalışması için bir köprü lazımdır. Bu köprü de iletişimdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:49). Takımdaki bireyler arasında etkili ve yoğun bir iletişim bulunmalıdır. Etkin iletişim bireylerin birbirinden kopmasını engelleyen ve birlikteliği sağlayan bir süreçtir. Birlikte çalışma ortamının oluşması ile başarı odaklı bir çalışma sisteminin gerçekleştirilmesi, etkin ve açık bir iletişime bağlıdır. Oluşturulan bu sistemde bütün bireyler problemler hakkındaki düşüncelerini ve çözüm önerilerini, dile getirebilir, farklı çözüm yolları hakkında ortak karar verebilirler. Örgütlerde oluşan bu yakınlık bireyler arasında güven duygusu oluşturur, oluşan bu güven de örgüte olumlu değerler olarak döner (Larsen, 1998:84).

Özgünlük ve Yaratıcılık: Fikir çatışmaları örgütün sorunlarını çözme noktasında tıkanıklığa sebep olmadığı ve örgütsel amaçlara ulaşmayı engelleyici bir boyuta ulaşmadığı takdirde örgüt için yararlı bir boyuta dönüşebilir. Çalışmalar sırasında ortaya çıkan bazı sorunlar bireylerin bilgi, birikim ve yeteneklerinin tek başına yetmeyeceği bir mahiyette olabilir. Bundan dolayı ortak karar alma ve ortak çözüm bulma çabası bireylerin bilgi, birikim ve yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlayabilir (Gordon, 1999).

Yetki Paylaşımı: Takımlar yetki paylaşımı esasına göre çalışırlar. Takım ruhu oluşturmak isteyen örgütler yöneticilerin geleneksel bazı yetkilerinin başkalarına devredilmesi düşüncesine göre hareket ederler. Böyle örgütlerde yetki verme yöneticinin seçim hakkı değildir. Yetki paylaşımı sayesinde bireyler çalıştıkları işler üzerinde karar verme ve sorumluluk alma hakkına sahiptir. Aslında bireylerin işlerine daha sıkı sarılmaları ve işle ilgili etkinliklerini geliştirmeleri açısından bu bir zorunluluk teşkil etmektedir (Eppler ve Sukowski, 2000:2).

Aidiyet: Bireyler için aidiyet özellikle de bir gruba aidiyet önemli ihtiyaçlardan birisidir. Çalışan bireyler takım çalışmalarında ortak bir amaç için bir araya gelip çeşitli ilişki ağları içine girerler (Yılmaz, 1999:32). Takım kuralları ve değerleri olan küçük bir örgütsel ağıdır. Bireyler kural ve değerleri bir bütün olarak benimseyip bundan da gurur duyarlar. Böylelikle takımda biz duygusu hakim olarak takım üyeleri kendi takımlarının diğer takımlardan farklı olduğu duygusunu benimserler (Şimşek, 2002:398).

Sorumluluk: Takım çalışmasında bireyler ortak karar ve sorumluluk ilkesiyle çalışırlar. Takım üyeleri ortaya çıkan sorumluluktan aynı derecede sorumlu olsalar da herkes kendi görev ve sorumluluğunu ayrı ayrı bilmektedir. Çıkan sonuçlardan aynı oranda sorumlu olmak örgütsel bağı arttırmaktadır (Keçecioğlu, 2000:14).

Bağlılık: Bireyler takımın amaçları doğrultusunda kişisel ve örgütsel bağlılık hissederler. Bu bağlılık hissi takım ruhu olarakta adlandırılmakta ve üyeler bu kavrama sadakatle bağlanmaktadır(Ensari, 1999:104). Takım ruhu saygı, sevgi, yardımlaşma üzerine kurulmuş olup üyelerin hepsi takım için önemli olduğunu hissederler (Sarıhan, 1998:282).

Bireysel Gelişim: Örgütlerde bireylerin performansını arttırmak sadece maddi ihtiyaçların karşılanmasına bağlı değildir, manevi tatmin de çok önemlidir. Ayrıca bireyin grup içindeki kişisel gelişimi de önemlidir (Güzalcık, 1999:126). Bireyin gelişimi doğal olarak takımı da

olumlu yönde etkilemektedir. Önemslenme duygusu bireyin hem özel hem de çalışma hayatına anlam katacaktır. Takım çalışmasında gelişen etkileşim ve eğitimler hem bireyi hem de takımı sürekli olarak geliştirmektedir (Noe, 1999:212).

Liderlik

Liderlik üzerine oldukça geniş bir alanyazın olmasına rağmen, liderin özellikleri ve olağanüstü liderliğe ilişkin üzerinde uzlaşılan çok az nokta vardır (Şişman, 2003; Huszczo, 2004; Cemaloğlu,2007; Sheard, Kakabadse & Kakabadse, 2009; Northouse, 2016). Liderliğin farklı boyutlarını anlatan bu tanımlar birbiriyle benzer oldukları durumlarda bile net bir ifade kuramamaktadırlar. Bunun temel sebebi liderliğin farklı durum ve şartlarda farklı özellikleri taşımayı gerektirmesidir. Farklı örgütlerde ve örgüt içerisinde de farklı durumlarda ihtiyaç duyulan liderlik türü değişebilmektedir. Bu nedenle liderlik, liderin içinde bulunduğu mevkiye, gruba ve sürece bağlı olarak farklı anlamlandırılmaktadır (Erçetin, 2000:3; Sağır, 2017). Araştırmacıların liderliği kavramsallaştırmada pek çok alternatif ortaya koymasına rağmen, kavramın merkezine iki bileşenin öncelikle yerleştirilmesi gerekir. Birincisi liderlik bir süreçtir. Doğrusal, tek yönlü bir olay değil, bir dizi etkileşimlerin meydana getirdiği bir olaydır. İkincisi ise liderlik gruplar içerisinde gerçekleşir. Gruplar, liderliğin gerçekleştiği bağlamı sağlar. Bu nedenle, liderliği, grubun hayatta kalması ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için önemli bir işleve sahip olduğunu görmek gerekir (Sheard, Kakabadse & Kakabadse, 2009). Liderlik ile ilgili tanımlarından bazıları aşağıda verilmiştir:

Liderlik, bir grup insanı ortak bir hedefe ulaşmak için etkileme bir sürecidir (Çalık, 2003; Northouse, 2016) Bu etkileme sürecinde liderin belirli değer, bilgi ve becerilere sahip olması gereklidir (Eren, 1998:342 Wasserberg, 2000). Bu açıdan bakıldığında liderlik eylemsiz bir durum ya da sadece bazı özelliklere sahip olma meselesi değildir. Bir grubun üyeleri arasında, liderin aktif katılım ile öne çıktığı ve kapasitesini gösterme yoluyla statü kazandığı bir çalışma ilişkisi gibi görünmektedir (Stogdil, 1995).

Bennis ve Nanus (1985) her biri liderin belirli beceri ve özellikleri göstermesini gerektiren dört yetkinlik alanını tanımlamıştır. Bu yetkinlik alanları, vizyon oluşturma, vizyonu iyi iletişim becerileri ile paylaşma, karşılıklı güven yaratma ve kişinin örgüt ve benliği hakkında sürekli olarak daha fazla bilgi edinme yeteneğinden oluşmaktadır. Benzer şekilde başka bir tanımda lider öngörüsü yüksek olan, örgütün ulaşacağı hedeflere ilişkin gerçekleştirilebilir vizyon belirleyen, bu hedeflere ulaşmak için örgütü harekete geçiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Şişman, Turan ve Acat, 2003). Lider ve takipçileri arasında çok yönlü bir etkileme vardır. Bu süreçte lider takipçilerini yönettiği gibi takipçileri tarafından da yönetilen etkileşimde bulunan kişidir (Rost 1991). Görüldüğü üzere tanımlarda lidere ait birçok özellik vurgulanmıştır. Araştırmalardan yola çıkarak liderlik becerileri şu şekilde sıralanabilir:

1. Vizyon belirleme,
2. Stratejileri ortaya koyma,
3. Takım oluşturma,
4. İlham verme
5. Tecrübeleri paylaşma,
6. Dönüt verme,

7. Eleştirmeye ve eleştirilmeye açık olma,
8. Problem çözme,
9. Planları ve ilerlemeyi değerlendirme,
10. Motive etme (Northouse, 2016; Gillen, 2002; Huszczo, 2004; Adair, 2007; Barna, 2013).

Liderlik kavramı geniş çerçeveye sahip olduğundan bunula ilgili becerilerin listesini uzatmak mümkündür ancak görüldüğü üzere pek çok kaynakta takım oluşturma önemli bir liderlik becerisi olarak kabul edilmektedir. Bunlara ek olarak iderler insan sevgisine sahip, ilişkileri yönetebilen, kendine güvenen, yön tayin eden, değişimi başlatan, kurumda heyecan ve adanmışlık duygusu oluşturan, çalışanların başarılarından mutlu olan, günümüz çağdaş dünyasında bilgiyi de etkili yönetebilen kimsedir (Mehmet, Bedük ve Aydoğan, 2004) . Tüm bunlar değerlendirilerek bir liderde olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir; etkileme, empati, kendini adama, kendini geliştirme, karizma ve öngörü (Ertürk, 2007). Tüm bu özellikler liderin belirli bir grup içinde öne çıkarak insanları etkileyebilme becerisine sahip olmasını sağlamaktadır.

Takım Liderliği

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar, yaklaşımlar ve teorileri incelendiğinde en fazla üzerinde durulan alanlar liderin özellikleri ve takipçilerinin liderin özelliklerini nasıl gördükleri üzerinedir (Daft, 2011). Ancak son yıllarda örgüt psikolojisi üzerine yapılan araştırmaların yoğunlaşması ile beraber takımdaki üyelerin motivasyonu, beklentileri ve üyeler arasındaki ilişkiler gibi etkenlerin ön plana çıkmaya başladığı söylenebilir (Kozlowski ve Bell, 2001). Sosyal bir örgüt olan okullarda hedeflerin yakalanması, verim alınması ve kurum misyonu ile vizyonuna hizmet edecek kararların alınmasında takım olgusunun değeri daha çok anlaşılır olmuştur. Bu sebeple örgütlerde takımlar, motive olmuş örgüt üyelerinin yetenek ve emeklerinin etkili kullanılmasını sağlayan, çalışan performansını artırıcı bir özellik göstermektedir (Güçlü ve Okçu, 2015).

Takım belirli amaçlara ulaşmak, belirli işleri başarmak için ortak çıkarlar ve değerlerle bir araya gelen çalışanlardan oluşur. Takım çalışması takım üyelerinin çalışmalara katılmasına değer veren ve destekleyen bir hava oluşturarak birlikte çalışma kültürü oluşturma çabasını ve buna ait süreçleri kapsar (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004). Takımlar bireylerden oluşur. Takım içerisinde her bireyin güçlü ve zayıf olduğu yönler bulunabilir. Takım üyesi olmak bir bütün içerisinde kendi güçlü yönleriyle takımda eksik olan parçanın tamamlanmasını sağlamaktır. Bu da takım içinde bütünleşme, iş birliği içinde hareket etmekle olur (İlhan ve İnce, 2015, Margerison, 2002). Bu noktada devreye etkili liderlik becerileri girmektedir. Huszczo (2004) 'e göre liderlik bilim olduğu kadar sanat olma özelliği de taşır. Takım ortamında liderliğin özü kontrol değil, etkidir. Kilit nokta, başkalarının kendilerine yardım etmesine yardımcı olarak ortaklıklar geliştirmektir. . Zaman içerisinde aynı şartlar oluşturulduğunda benzer takımların birbirinden çok farklı sonuçlara ulaşmasında, başarılı ya da başarısız olamama durumlarında belirleyici tek unsur liderin niteliğidir. Çünkü takımın kendi içerisinde yazılı olmayan takım kültürünü lider oluşturur (Cascio ve Shurygailo, 2003:364).

Takımlar için liderliğin işlevi çok önemlidir, takım liderlerinin etkili iletişim kurabilmesi, yüksek motivasyonlu olması, açık sözlü olması, öz eleştiri yapabilmesi, cesur ve empatik olması ve özgüveninin yüksek olması gerekmektedir (Çankaya ve Karakuş, 2010). Takımların etkinliğinin liderin etkinliği ile paralel olduğu görülmektedir (Kuyumcu, 2007). Böylesine önemli bir alanda araştırmacılar takım liderliği konusunda takım liderinde bulunması gereken farklı özellikleri sıralamışlar ve farklı yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu alanda önemli olan araştırmacılardan biri olan ve Gordon'a (1999) göre takım çalışmalarında dört farklı liderlik türü bulunmaktadır. Bu liderlik türleri şunlardır;

- Yönlendirici Liderlik; Lider rol belirleyici ve dağıtııcıdır, toplantıları yönetir, takımı yönlendirir, otoriterdir aynı zamanda öğreticidir, lidere itaat edilir.
- Destekleyici Liderlik; Liderin takımla her zaman etkileşim içindedir, lider güvenilirdir takımı korur, olumlu geri dönütler verir ve duygusal destekte bulunur.
- Koçluk Edici Liderlik; Lider yol gösterici ve rehberlik edicidir, kararlar takımla birlikte alınır ve takımın güçlü zayıf yönleri orta konulur.
- Delege Edici Liderlik; Lider tarafından hedefler verilir ve takım serbest hareket ettirilir, üyeler lidere saygı duyarlar ve kararları takımca almaya özen gösterirler. Bilgi paylaşımı yoğundur.

Takım lideri bir nevi rehberdir ve yol göstereceği sırtlayacağı takımı ve takımı oluşturan unsurları çok iyi tanımalıdır. Elindeki malzemenin zayıf ve güçlü yönlerinden haberdar olmayan bir liderin zaman içerisinde yolda kalması muhtemeldir. Kişilerin fiziksel, sosyal ve ekonomik özellikleri takımdaki diğer bireyleri de etkileyebileceğinden bir kişinin göstereceği zafiyet lider de dahil olmak üzere tüm takımı olumsuz etkiler. Bu sebeple iyi bir liderin en ayırt edici özelliği aynı yola çıktığı yol arkadaşlarını iyi bir şekilde tanıyabilmesi, anlayabilmesidir.

Mücadele edilen alan ve hedeflenen başarı ne olursa olsun iyi bir lider zamanın ölçütlerine hem kendisini hem de takımını hazırlamalıdır. Değişen, gelişen bilgi ve tecrübeleri aktüel olarak takımına aktarabilen liderler takımdaki bireysel yetenekleri de koruyarak geliştirebilmiş olurlar (Gürer, 2002:91). Öngörü kabiliyetini sergileyebileyen bir lidere sahip olan takımlar motive olmakta güçlük çekmezler. Hedeflerini önceden belirleyen ve sorumluluğu takımına demokratik bir tutumla dağıtan liderlerin sahip oldukları, takıma yükledikleri vizyon takımın tamamı için de bir yol haritası niteliği taşır. Haritayı iyi okuyabilen liderler takımını önceden işaretledikleri noktalara taşıyabilirler (Ardıç, 2001:85). Hedeflere ulaşmada bu kadar önemli bir yeri olan takım lideri her alanda olduğu gibi okullarda da vazgeçilmez bir unsurdur. Okullarda takım liderliği aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Okullarda Takım Liderliği

Kurumlarda bireysel çabaların insan ilişkileri çerçevesinde ortak hedef doğrultusunda eşgüdümlemesini temel alan takım çalışması becerileri artık her iş görenin sahip olması gereken önemli bir yeterlik alanı olarak kabul görmektedir. Bu durum okulun öncelikle kendisinin gerçek anlamda bir takım olmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte okullar yetiştirdiği insan gücünün takım becerileriyle donatılmış yetkin bireyler olarak iş hayatına atılmasını sağlama işlevini yerine getirmelidir (Çetin ve Yaman, 2004).

Okul, eğitim öğretim hizmeti veren ve bu alandaki bütün sistemleri içerisinde barındıran geniş bir sistemdir (Başaran,1996). Okul çalışmalarına yön veren öğretmenler kurulu, zümre öğretmenleri kurulu, sınıf öğretmenleri kurulu, disiplin kurulu, sınav komisyonları, satın alma komisyonu, ders kitabı seçmek için oluşturulan komisyonlar gibi çalışma grupları takım çalışmasını dolayısıyla ortak bir amaç için okul çalışanlarının birlikte hareket etmesini gerektiren yapılardır (Başaran, 1996; Kocabaş ve Göktaş, 2003). Her okulda okulun amaçları doğrultusunda ilerlemesini sağlayacak ve okulu geliştirecek bir yönetici bulunmaktadır. Okullarda yöneticiler takımlarla birlikte hareket etmek ve takım ortamı oluşturmakla yükümlüdürler. Yöneticilerin bu görevinin yanında eğitimcilere de bu alanda görevler düşmektedir. Eğitimciler de öğrencilerini takım çalışmaları için motive etmek ve onlara takım çalışmasının önemini kavratmak durumundadır (Çetin, 2001:34). Takım çalışmasının bütün personeli içine alacak şekilde başlatılması, yardımcı ve yönetici personel arasındaki problemleri ortadan kaldıracığı gibi, aynı zamanda daha iyi bir yönetim ortamının kurulmasını sağlayacaktır (Tuna, 2003:3).

Araştırmanın Önemi

Eğitim içinde bulunduğumuz çağda kalkınma çabalarında veya daha zengin daha müreffeh ülke olma amacına ulaşmak için gösterilen çabalarda çok önemli bir araç haline gelmiştir (Gedikoğlu, 2005: 69). Rekabet ortamının hakim olduğu bu sistemde eğitimin bu kadar önemli olmasının yanında verimlilik ve kalite anlayışına göre çalışan eğitim kurumları içinde liderlik en önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. Eğitim kurumlarının hedeflerini gerçekleştirmesinde kurum liderlerinin rolü bu önem derecesinde artmıştır. Okullarda bu sorumluluğu alan ve liderlik görevini üstlenen kişiler okul müdürleridir (Gürsel, 1997). Okul müdürleri her yönüyle çok iyi bir okul atmosferinin oluşturulmasında en önemli paydaşlar haline gelmişlerdir. Böyle bir atmosferin oluşturulmasında okuldaki öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini, öğretmen bağlılığını öğrenci başarısını ve öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen en önemli faktörün okul müdürlerinin liderlik özelliği ve bu özelliğin davranışlara yansımış hali olduğu gerçeği görülmektedir. Böylesine önemli bir liderlik görevini üstlenen kişilerin okulu diğer bir ifade ile takımı hedeflerine ulaştırmak için etkili bir takım lideri olması gerekmektedir. Bu araştırma öğretmenlerin okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından inceleyerek mevcut durumu tespit etmesi, elde edilen bulgular doğrultusunda sistem içinde müdürlerin takım liderliği becerilerinin artırılmasına yönelik öneriler getirme çabası içinde olması açısından önemli görülmektedir.

Araştırma Problemi

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin takım liderliği becerileri öğretmenlerin cinsiyetine, eğitim düzeyine, görev yaptıkları okul türüne, branşına ve mesleki kıdemine, göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Yöntem

Araştırma betimsel tarama modelinde hazırlanmış nicel bir araştırmadır. Tarama modeli “çok sayıda elemanlardan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir” (Karasar, 1994:79).

Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Kahramanmaraş İli Göksun İlçesinde 2015-2016 eğitim öğretim yılı bahar döneminde ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan 777 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evrenden basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen ve gönüllü olarak çalışmaya katılmayı kabul eden 210 öğretmen oluşturmaktadır. Tanımlanan evren içerisinde örnekleme birimlerinin rastgele olarak çekilmesi basit tesadüfi örneklem olarak adlandırılır (Büyüköztürk, 2017). Basit tesadüfi örneklemede evren içerisindeki her bireyin seçilme olasılığı aynıdır ve bir bireyin seçimi hiçbir şekilde bir başkasının seçimini etkilemez. Bu örneklemin lehine olan bir başka nokta, birçok istatistiksel analiz için gerekli olmasıdır. Bu analizler, araştırmacının, örneklemin davranışına dayanarak evren hakkında çıkarımlar yapmasına izin verir (Gay, Mills ve Airasian, 2012).

Veri Toplama Araçları ve Veri Analizi

Gerekli izinlerin alınmasından sonra veri toplama işlemine başlanmıştır. Veriler araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan öğretmenlerin demografik özellikleri (cinsiyet, kıdem, branş, okul türü, eğitim düzeyi,) ile ilgili bilgi edinmek amacıyla sorulan beş sorudan oluşan demografik bilgiler ölçeği ile Çankaya ve Karakuş (2010) tarafından geliştirilen beşli likert tarzda oluşturulmuş Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Becerileri ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Çankaya ve Karakuş (2010) geliştirdikleri takım liderliği ölçeği için güvenilirlik katsayısını .94 olarak hesaplamıştır. Bu araştırma için ölçeğin Cronbach Alpha kat sayısı .96 olarak hesaplanmış ve oldukça güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Ölçek uzlaştırma ve işbirliğini sağlama, güçlendirme ve motive etme, etkili iletişim boyutları olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek toplamda yirmi maddeden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında dağıtılan 280 adet ölçek formundan geçerli olduğu kabul edilen 210 form geri dönmüştür. Dağıtılan formlardan bir kısmının öğretmenler tarafından doldurulmaması bir kısmının ise eksik ve yanlış doldurulması nedeniyle 70 adet form geçersiz kabul edilmiştir. Ölçek formlarının geri dönüş oranı yaklaşık %75 ‘tir.

Ölçekten elde edilen verilerin SPSS istatistik programında analizleri yapılmış bulunan ortalama değerler arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı araştırılmıştır. İki ilişkisiz örneklem ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını öğrenmek için cinsiyet, eğitim düzeyi değişkenleri için “t-testi” yapılmıştır. İlişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını öğrenmek amacıyla okul türü değişkeni için verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüş ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Branş ve kıdem değişkenleri için kategorilerdeki örneklem büyüklüğü < 30 için non-parametrik testlerden kruskal wallis uygulanmıştır.

Öğretmenlerin demografik özelliklere göre dağılımı Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1.Öğretmenlerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	119	56.70
	Kadın	91	43.30
Eğitim Durumu	Lisans	193	92.30
	Lisansüstü	16	7.70
Okul Türü	İlkokul	91	43.30
	Ortaokul	89	42.40
	Lise	30	14.30
Branş	Sayısal	59	28.10
	Sözel	32	15.20
	Sınıf	95	45.20
	Teknik ve Beceri	24	11.40
Kıdem	0-5 yıl	80	38.10
	6-10 yıl	46	21.90
	11-15 yıl	32	15.20
	16-20 yıl	18	8.60
	20 yıl ve üzeri	27	12.90

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyet değişkenine göre 119’u (% 56,70) erkek, 91’i (%43,30) kadın öğretmenlerden oluşmaktadır. Eğitim durumu değişkenine göre katılımcıların 193’ü (%92,30) lisans mezunu, 16’sı (%7.70) ise yüksek lisans mezunu öğretmenlerden oluşmaktadır. Okul türü değişkenine göre ise örnekleme, 91’i (%43.30) ilkokul, 89’u (%42.40) ortaokul, 30’u (%14.30) liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Branş değişkenine göre incelendiğinde örneklemede sınıf öğretmenliği branşından öğretmenlerin araştırmaya daha fazla katılım sağladığı görülmektedir. Kıdem değişkenine göre öğretmenlerden 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin oranının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin görüşlerinin ortalama değerleri incelendiğinde ölçeğin genel ortalamasının (\bar{X} =3.88) katılıyorum düzeyinde olduğu, motive etme ve güçlendirme alt boyutunda (\bar{X} =3.93) ortalamanın en yüksek olduğu ve etkili iletişim alt boyutunda (\bar{X} =3.85) ise ortalamanın en düşük olduğu görülmektedir. Bu genel bulgular dışında araştırma problemine uygun olarak yapılan istatistiksel analizlerden elde edilen sonuçlar tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin öğretmen algılarını cinsiyet değişkeni açısından gösteren sonuçlar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre ‘Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Becerilerinin’ Bağımsız Grup t-testi Sonuçları

Faktörler	Gruplar	n	\bar{X}	ss	t	p
Uzlaştırma ve İşbirliği	Erkek	119	3.69	0.84	-3.396	0.000
	Kadın	91	4.06	0.72		
Güçlendirme Motive Etme	Erkek	119	3.76	0.78	-3.801	0.001
	Kadın	91	4.15	0.70		
Etkili İletişim	Erkek	119	3.60	1.00	-4.665	0.000
	Kadın	91	4.17	0.79		
Genel	Erkek	119	3.70	0.81	-4.057	0.000
	Kadın	91	4.12	0.69		

Tablo 2’de görüldüğü üzere öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını öğrenmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçlarına göre Takım Liderliği Ölçeğinin genelinde ve ölçeğin üç alt boyutu olan ‘‘Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama’’, ‘‘Güçlendirme ve Motive Etme’’, ‘‘Etkili İletişim’’ alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$). Bu farklılık kadın öğretmenler lehinedir. Diğer bir ifadeyle kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine daha olumlu baktığı söylenebilir. Bu sonuç okul müdürlerinin kadın öğretmenlerle daha olumlu iletişim kurabilmesinden kaynaklanıyor olabilir. Diğer bir yorum ise Türk toplumunda etkisini sürdüren erkek egemen toplum yapısının devam etmesi nedeniyle kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin takım liderliği becerilerini kabul etmeye daha hazır olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını öğrenmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak ölçeğin genelinde lisans mezunu öğretmenlerin ortalamalarının ($\bar{X}=3.87$) yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{X}=3.65$) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aynı sonuçlar ölçeğin diğer alt boyutlarında da yüksek lisans mezunu öğretmenler lehinedir. Bu sonuç yüksek lisans mezunu öğretmenlerin diğer öğretmenlere oranla okul müdürlerinden daha fazla beklenti içerisinde olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca yüksek lisans mezunu öğretmenlerin daha fazla eğitime tabi olması nedeniyle yönetim ve liderlik alanında farkındalık düzeyinin daha yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin öğretmen algılarını öğretmenlerin okul türü değişkeni açısından gösteren sonuçlar Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Okul Türü Değişkenine Göre ‘Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Becerilerinin’ Tek Yönlü Varyans Analizi Testi (ANOVA) Sonuçları

Faktörler	Gruplar	n	\bar{X}	ss	F	p
-----------	---------	---	-----------	----	---	---

Uzlaştırma ve İşbirliği	İlkokul	91	4.00	0.66	4.451	0.013
	Ortaokul	89	3.66	0.91		
	Lise	30	3.94	0.77		
	Toplam	210	3.85	0.81		
Güçlendirme Motive Etme	İlkokul	91	4.03	0.69	1.818	0.165
	Ortaokul	89	3.81	0.81		
	Lise	30	3.94	0.81		
	Toplam	210	3.92	0.76		
Etkili İletişim	İlkokul	91	4.04	0.76	4.105	0.018
	Ortaokul	89	3.63	1.11		
	Lise	30	3.94	0.87		
	Toplam	210	3.92	0.96		
Genel	İlkokul	91	4.02	0.65	3.675	0.027
	Ortaokul	89	3.71	0.88		
	Lise	30	3.93	0.78		
	Toplam	210	3.88	0.78		

Tablo 3’te görüldüğü üzere öğretmenlerin okul türü değişkenine göre okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını öğrenmek amacıyla uygulanan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) değerlendirmesine göre okul türü değişkeni ile okul müdürlerinin takım liderliği beceri puanları aritmetik ortalamaları arasında Takım Liderliği Ölçeğinin genel ortalamasında ve ölçeğin iki alt boyutu olan “Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama”, “Etkili İletişim” alt boyutlarının ortalamasında anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p < 0.05$).”Güçlendirme ve Motive Etme” alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p > 0.05$). Tek Yönlü Varyans Analizi sonrası hangi post-hoc tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grupların dağılımlarının eşit olup olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$). Varyansların homojen olmadığı görülmüş ve bu durumda sıklıkla kullanılan Games-Howell çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Games-Howell analizi sonucunda okul türü değişkenine göre ölçeğin genelinde ve uzlaştırma ve işbirliğini sağlama, etkili iletişim alt boyutlarında ilkökul öğretmenlerinin puanlarının aritmetik ortalamaları ile ortaokul öğretmenlerinin puanlarının aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık ölçeğin genelinde ve uzlaştırma ve işbirliğini sağlama, etkili iletişim alt boyutlarında aritmetik ortalamaları daha yüksek olan ilkökul öğretmenleri lehinedir. Diğer bir ifadeyle ilkökul öğretmenlerinin okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine daha olumlu baktığı söylenebilir. İlkokul öğretmenlerinin yer değiştirme olanaklarının zor olması ve bulunduğu okulda daha uzun süre kalıyor olması ve okul müdürleriyle informal ilişkilerinin daha güçlü olması bunun nedenleri arasında gösterilebilir. Ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarının ilkökul öğretmenlerinin ortalamasından daha düşük olmasının nedenleri arasında ortaokullar düzeyinde yapılan Ortaöğretime Geçiş Sınavı ve Parasız Yatılılık ve Bursluluk sınavının (PYBS) etkili olduğu söylenebilir. Ortaöğretime Geçiş Sınavı ve PYBS’nin ortaokullar arasında bir yarış ortamı yaratması, okul müdürlerinin

bu yarış ortamında kendi okulunu sürekli üst sıralarda görmek istemesi, bu sınavların okul müdürleri, öğrenciler ve öğretmenler açısından stres ve kaygı düzeyini artırıcı etki yapması, stres ve kaygı düzeyi arttıkça ortaokul öğretmenleri ile okul müdürleri arasında iletişim aksaklıkları ve çatışma yaşanmasının kaçınılmaz olmasının etkili olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin öğretmen algılarını öğretmenlerin branş değişkeni açısından gösteren sonuçlar Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo.4. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre ‘‘Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Becerilerinin’’ Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Gruplar	n	S.O	Sd	X ²	p
Uzlaştırma ve İşbirliği	Sözel	59	89,26	3	6,680	0,083
	Sayısal	32	104,56			
	Sınıf Öğretmenliği	95	112,48			
	Teknik ve Beceri	24	119,02			
Güçlendirme ve Motive Etme	Sözel	59	93,68	3	4,661	0,198
	Sayısal	32	101,77			
	Sınıf Öğretmenliği	95	109,92			
	Teknik ve Beceri	24	122,06			
Etkili İletişim	Sözel	59	89,91	3	5,649	0,130
	Sayısal	32	108,09			
	Sınıf Öğretmenliği	95	113,18			
	Teknik ve Beceri	24	109,98			
Genel	Sözel	59	89,36	3	6,574	0,087
	Sayısal	32	104,75			
	Sınıf Öğretmenliği	95	112,34			
	Teknik ve Beceri	24	119,10			

Tablo 4’te görüldüğü üzere öğretmenlerin branş değişkenine göre okul müdürlerinin takım liderliği beceri puanlarının aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını öğrenmek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis testi değerlendirmesine branş değişkeni ile okul müdürlerinin takım liderliği beceri puanları aritmetik ortalamaları arasında Takım Liderliği Ölçeğinin genel ortalamasında ve ölçeğin alt boyutlarının ortalamasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p < 0.05$).

Okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine ilişkin öğretmen algılarını öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından gösteren sonuçlar Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo.5. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre ‘‘Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Becerilerinin’’ Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Faktörler	Gruplar	n	S.O	Sd	X ²	p
Uzlaştırma ve İşbirliği	0-5 yıl	80	88,62	4	10,531	0.032
	6-10 yıl	46	103,3			

		11-15 yıl	32	112,17		
		16-20 yıl	18	133,67		
		20 yıl üzeri	27	106,26		
Güçlendirme Motive Etme	ve	0-5 yıl	80	94,39	4	7,652
		6-10 yıl	46	100,39		
		11-15 yıl	32	109,36		
		16-20 yıl	18	134,56		
		20 yıl üzeri	27	96,87		
Etkili İletişim		0-5 yıl	80	94,53	4	6,774
		6-10 yıl	46	103,89		
		11-15 yıl	32	100,25		
		16-20 yıl	18	133,97		
		20 yıl üzeri	27	101,69		
Genel		0-5 yıl	80	91,48	4	9,234
		6-10 yıl	46	101,48		
		11-15 yıl	32	108,84		
		16-20 yıl	18	136,53		
		20 yıl üzeri	27	102,93		

Tablo 5’te görüldüğü üzere öğretmenlerin kıdem değişkenine okul müdürlerinin takım liderliği beceri puanlarının aritmetik ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olup olmadığını öğrenmek amacıyla uygulanan Kruskal Wallis değerlendirmesine göre öğretmenlerin kıdem değişkeni ile okul müdürlerinin takım liderliği beceri puanlarının aritmetik ortalamaları arasında “Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama” alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p < 0.05$). Takım Liderliği Ölçeğinin genel ortalamasında ve ölçeğin iki alt boyutu olan, “Güçlendirme ve Motive Etme” ile “Etkili iletişim” alt boyutlarının ortalamasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p > 0.05$). Bu işlemin ardından Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post hoc analiz tekniklerine geçilmiştir. Burada öncelikle Levene’s testi ile grupların dağılımlarının eşit olup olmadığı saptanmıştır ($p < 0.05$). Varyansların homojen olmadığı görülmüş ve bu durumda sıklıkla kullanılan Games-Howell çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Games-Howell testi analizi sonucunda kıdem değişkenine göre uzlaştırma ve işbirliğini sağlama, alt boyutunda 16-20 yıl süre çalışan öğretmenlerin puanlarının aritmetik ortalamaları ile 0-5 yıl süre çalışan öğretmenlerin aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılık uzlaştırma ve işbirliğini sağlama alt boyutunda aritmetik ortalamaları daha yüksek olan 16-20 yıl süre çalışan öğretmenler lehinedir. Diğer bir ifadeyle 16-20 yıl süreyle çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine daha olumlu baktığı söylenebilir. Verilerin toplandığı Göksun İlçesine ilk atama ile sınıf öğretmeni çok nadir gelmektedir. Yani 0-5 yıl süre çalışan öğretmenler çoğunlukla brans öğretmenidir. 0-5 yıl süre ile çalışan öğretmenlerin ortalamalarının düşük olmasının nedenleri arasında sınav kaygı düzeyleri ve buna bağlı olarak okul müdürleriyle yaşanan iletişim sorunları söylenebilir. Ayrıca genç öğretmenlerin daha

yenilikçi olmaları ve okul müdürlerinden daha fazla beklenti içerisinde olmaları bunun nedenleri arasında gösterilebilir.

Sonuçlar ve Öneriler

Okul müdürlerinin takım liderliği becerilerinin öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, görev yaptıkları okul türü, branş, mesleki kıdem, değişkenlerine göre incelemeyi amaçlayan bu çalışmanın örneklemini random olarak seçilen 210 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veriler ölçek yoluyla toplanmıştır Öğretmenlerin görüşlerine göre takım liderliği ölçeği genel puan ortalamasının ve “Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama”, “Güçlendirme ve Motive Etme”, “Etkili İletişim” alt boyutlarının katılıyorum düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine okul müdürlerinin takım liderliği becerilerinin demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre ölçeğin genelinde ve üç alt boyutu olan “Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama”, “Güçlendirme ve Motive Etme”, “Etkili İletişim” alt boyutlarında kadın öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmüştür. Kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine daha olumlu baktığı söylenebilir. Bu durum okul müdürlerinin kadın öğretmenlerle daha olumlu iletişim kurmasından kaynaklanıyor olabilir. Diğer bir etken olarak da günümüz Türk toplumunun ataerkil bir yapıya sahip olması nedeniyle erkek egemen bir toplum yapısının devam etmesi ve buna bağlı olarak kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin takım liderliği becerilerini kabul etmeye daha hazır olması gösterilebilir. Alanyazında bu araştırma sonuçlarıyla benzer veya farklı sonuçlar elde eden başka araştırmalar da mevcuttur. Örneğin Doğru'nun (2016) “Meslek Lisesi Müdürlerinin Takım Liderliği Rollerini” isimli yüksek lisans çalışmasında iletişim alt boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmezken diğer boyutlarda kadın öğretmenler lehine anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine daha olumlu baktığı ifade edilmiştir. Akyüz'ün (2007) “İlköğretim Okullarında Görevli Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Yeteneklerinin Öğretmenler ve Müfettişler Tarafından Değerlendirilmesi” isimli yüksek lisans çalışmasında “Motivasyon Yönetimi” ve “İletişim” alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmezken diğer boyutlarda kadın öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine daha olumlu baktığı ifade edilmiştir. Tan'ın (2012) “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Takım Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Doyumu, Örgütsel Adanmışlık Ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerine Etkisi” çalışmasında araştırmaya katılan kadın ve erkek öğretmenlerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ancak araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin ortalamalarının erkek öğretmenlerin ortalamalarından daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin takım liderliği becerilerinin öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak ölçeğin genelinde ve alt boyutlarında lisans mezunu öğretmenlerin ortalamalarının yüksek lisans

mezunu öğretmenlerin ortalamalarından yüksek olduğu görülmüştür. Yani lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine daha olumlu baktığı söylenebilir. Bu durum yüksek lisans derecesine sahip öğretmenlerin okul müdürlerinden daha fazla beklenti içerisinde olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu sonuçlar Doğru'nun (2016) "Meslek Lisesi Müdürlerinin Takım Liderliği Rollerini" isimli yüksek lisans tezinden elde edilen sonuçlar ile benzerlikler göstermektedir. Doğru'nun (2016) araştırmasında ölçeğin geneli ile uzlaştırma ve işbirliğini sağlama, güçlendirme ve motive etme alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş ancak lisans mezunu öğretmenlerin ortalamasının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin takım liderliği becerilerinin okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ölçeğin genelinde ve "Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama", "Etkili İletişim" alt boyutlarında ilkökul öğretmenleri ile ortaokul öğretmenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu farklılık ölçeğin genelinde ve "Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama", "Etkili İletişim" alt boyutlarında ilkökul öğretmenleri lehinedir. Diğer bir ifadeyle ilkökul öğretmenlerinin okul müdürlerinin takım liderliği becerilerine daha olumlu baktığı söylenebilir. Bu bulgular sonucunda ilkökul öğretmenlerinin okul müdürleriyle iletişim ve etkileşimlerinin daha iyi olduğu söylenebilir. İlkokul öğretmenlerinin yer değiştirme olanaklarının zor olması ve bulunduğu okulda daha uzun süre kalıyor olması ve okul müdürleriyle informal ilişkilerinin daha güçlü olması bunun nedenleri arasında gösterilebilir. Ortaokul öğretmenlerinin ortalamalarının ilkökul öğretmenlerinin ortalamasından daha düşük olmasının nedenleri arasında ortaokullar düzeyinde yapılan Ortaöğretime Geçiş Sınavı ve Parasız Yatılılık ve Bursluluk sınavının (PYBS) etkili olduğu söylenebilir. Ortaöğretime Geçiş Sınavı ve PYBS'nin ortaokullar arasında bir yarış ortamı yaratması, okul müdürlerinin bu yarış ortamında kendi okulunu sürekli üst sıralarda görmek istemesi, bu sınavların okul müdürleri, öğrenciler ve öğretmenler açısından stres ve kaygı düzeyini artırıcı etki yapması, stres ve kaygı düzeyi arttıkça ortaokul öğretmenleri ile okul müdürleri arasında iletişim aksaklıkları ve çatışma yaşanmasının kaçınılmaz olmasının etkili olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin takım liderliği becerilerinin öğretmenlerin brans değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde brans değişkeni ile okul müdürlerinin takım liderliği beceri puanları aritmetik ortalamaları arasında Takım Liderliği Ölçeğinin genel ortalamasında ve ölçeğin alt boyutlarının ortalamasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Doğru'nun (2016) araştırma sonucuna göre ise ölçeğin geneli ile uzlaştırma ve işbirliğini sağlama, güçlendirme ve motive etme alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiş, kültür dersi öğretmenlerinin daha olumlu görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin takım liderliği becerilerinin öğretmenlerin kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ölçeğin sadece "Uzlaştırma ve İşbirliğini Sağlama" alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu anlamlı farklılık 16-20 yıl süre çalışan öğretmenler ile 0-5 yıl süre ile çalışan öğretmenler arasındadır. Bu anlamlı farklılık 16-20 yıl süre ile çalışan öğretmenler lehinedir. Ölçeğin genel ortalamasında ve diğer iki alt boyutu olan "Güçlendirme ve Motive Etme" ile "Etkili iletişim" alt boyutlarında anlamlı bir farklılık

görülmemiştir. Bu bulguya göre genç öğretmenlerin okul müdürlerinden daha fazla beklenti içerisinde oldukları söylenebilir. Bu sonuç Doğru'nun (2016) "Meslek Lisesi Müdürlerinin Takım Liderliği Rollerini" isimli yüksek lisans tezi ile farklılıklar göstermektedir. Doğru (2016) araştırmasında 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin daha olumlu görüş bildirdiğini tespit etmiştir. Ayrıca Akyüz (2007)'ün yaptığı "İlköğretim okullarında görevli okul müdürlerinin takım liderliği yeteneklerinin öğretmenler ve müfettişler tarafından değerlendirilmesi Ankara ili örneği" adlı çalışması ile farklı özellikler sergilediği görülmektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara yönelik öneriler aşağıda belirtilmiştir;

- i. Okul müdürlerinin seçimi ve atanmasında takım liderliği becerileri yüksek, etkili iletişim kurabilen adayların belirlenmesini sağlayacak bir sistem geliştirilmesi faydalı olacaktır.
- ii. Okul müdürlerinin etkili takım liderliği ortaya koyabilmeleri için ülke genelinde yapılan sınavların okullar açısından bir yarışma ortamına dönüştürülmesinin önüne geçilerek, bu nedenden dolayı ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler ve idareciler arasında yaşanan çatışmaların önüne geçilmesi yararlı olabilir.
- iii. Okul müdürlerinin etkili bir takım liderliği ortaya koymasında güncel teknolojik yenilikleri takip edip kullanmaları göreve yeni başlayan genç öğretmenlerle olan iletişimlerinin etkililiğini artırabilir.
- iv. Milli Eğitim Bakanlığının okul müdürlerinin etkili takım liderliği becerileri ortaya koyabilmesi veya geliştirebilmesi için, motivasyon, etkili iletişim, işbirliği gibi alanlarda okul müdürlerine yönelik eğitici kurslar ve hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmesi fayda sağlayacaktır.

Kaynakça

- Adair, J. E. (2007). *Develop your leadership skill*. London: Kogan Page Publishers.
- Akyüz, G (2007). *İlköğretim Okullarında Görevli Okul Müdürlerinin Takım Liderliği Yeteneklerinin Öğretmenler ve Müfettişler Tarafından Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Denetimi, Ankara.
- Ardıç, K. (2001). Toplam Kalitede Liderlik Adımları ve Liderlik Biçimleri. *Mercek Dergisi*, 6(23), 85-91.
- Barna, G. (2013). *The power of team leadership: Achieving success through shared responsibility*. California: WaterBrook Press.
- Başaran, İ.E.(1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row
- Can, A.(2016) *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi* Ankara: Pegem Akademi

- Cascio, F.W., & Shurygailo, S.(2003). E-Leadership and Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 31(4), 362-376.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-114.
- Chrispeels, J. H., Castillo, S., & Brown, J. (2000). School leadership teams: A process model of team development. *School Effectiveness and School Improvement*, 11(1), 20-56.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim Ve Yayıncılık.
- Çankaya, İ.ve H.,Karakuş, M. (2010). Okul yöneticilerinin takım liderliği davranışlarına yönelik bir ölçme aracı geliştirme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(2), 167-183.
- Çetin, S.(2001).*İlköğretim Okullarında Takım Çalışması Konusunda Öğretmen Görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Çetin, M. Ö., & Yaman, E. (2004). Kaliteli Okulda Etkin Yönetim Anlayışının Bir Göstergesi: Takım Çalışmaları. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(19), 43-54.
- Daft, R. L. (2011). *The leadership experience* (5th ed.). Mason, OH: Thomson, South-Western.
- Doğru, M. (2016) *Meslek Lisesi Müdürlerinin Takım Liderliği Rollerini*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Aydın.
- DuFour, R. (2003). Building a professional learning community. *The School Administrator*, 60(5), 13-18.
- Ensari, H. (1999). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eppler, M. J., & Sukowski, O. (2000). Managing team knowledge: core processes, tools and enabling factors. *European Management Journal*, 18(3), 334-341.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta yayıncılık.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon..* Ankara: Nobel.
- Ertürk, G. (2007). *Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonuna Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gay, L.R., Mills, G. E. & Airasian, P. (2012). *Education research complete: Competencies for analysis and applications*. New Jersey: Pearson Education.
- Gedikoglu, T. (2005). Avrupa Birliği sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 66-80.
- Gillen, T. (2002). *Leadership skills for boosting performance*. London: CIPD Publishing.

- Gordon, T. (1999). *Katılımcı yönetimin temeli*. (Çeviren: Emel Aksay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Güçlü, N., & Okçu, V. (2015). İlköğretim Öğretmenlerinin Etkili Takım Çalışmasına İlişkin Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12(1)*, 49-69.
- Gürer, B. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Gürsel, M.(1997). *Okul yönetimi(77)*. Konya: Mikro Yayınları.
- Güzelcik, E.(1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Huszczo, G. E. (2004). *Tools for team leadership: Delivering the X-factor in team excellence*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
- İlhan, A., & İnce, E. (2015). Takım Çalışması Ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörlerin Ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesinde Bir Uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1)*, 127-152.
- Karlı, D.(2004) *Yöneltilik*. 2. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Keçecioglu, T. (2000). *Takım Oluşturmak*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kocabaş, İ., & Gökbaş, M. (2003). Eğitimde Takım Çalışması. *Eğitim ve Bilim, 28(130)*, 8-15.
- Kozlowski, S.W.J & Bell, B. S. (2001). *Work groups and teams in organization* <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles> adresinden 18.01.2017 tarihinde erişim sağlanmıştır.
- Kuyumcu, M. (2007). *İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği*. Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Larsen A.T.(1996). Değişim Sürecinin Rotasını Çizmek, *İnsan Yönetimi*, Robert H. Rosen (Ed), MESS, İstanbul.
- Margerison, C. J. (2002). *Team Leadership*, London: Thomson Publishing.
- Mehmet, İ., Bedük, A., & Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11)*, 423-446.
- Noe, RA (1999), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, (Çev. Canan ÇETİN), Beta Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul
- Northouse, P.(2016). *Leadership: Theory and Practice, 7. Baskı*, London: Sage.
- Pollard, C.W.(1998).*Paylaşılan Bir Amaç Yaratmak: İnsan Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.

- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji(49)*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişme(76)*. Ankara: TODAİ Yayınları No. 185.
- Sagir, M. (2017). Innovational Leadership in School Management. *Üniversitepark Bülten*, 6(1), 45-55.
- Sarıhan, İ.H. (1998). *Teknoloji Yönetimi(282)*. Gebze: Desnet.
- Sheard, G. , Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2009). Leadership teams: Developing and sustaining high performance, Newyork: Palgrave Macmillan.
- Stogdill, R. M. (1995). *Personal factors associated with leadership*. In J. T. Wren (Ed.) The leader's companion: Insights on leadership through the ages (pp. 127-132). New York: The Free Press. (Reprinted from The Journal of Psychology, 25 (1948): 35-71).
- Şimşek, M.Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon(398)*. Konya: Günay Ofset.
- Şişman, M. (2003). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M.S., Turan, M.,ve Acat B. (2003). *Preparing Turkish School Leaders For The 21st Century:A Model For Administrator Preparation Programs. Value Leadership*. Ed: Adel Safty, İstanbul: University Of Bahçeşehir Publication.
- Tan, Ç. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin takım liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumunu, örgütsel adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi*. Doktora Tezi Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Tuna, B.(2003).*Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri (Afyon İli Örneği)*.Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Wasserberg, M. (2000) 'Creating the vision and making it happen', in H. Tomlinson, H. Gunter and P. Smith. (eds), Living Headship. London: Paul Chapman Publishing.
- Yavuz, M., &Gülmez, D. (2016). The evaluation of a school according to supervision reports within the process Denetim raporlarına göre bir okulun süreç içerisinde değerlendirmesi. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 1607-1621.
- Yılmaz, H. (1999). İşletmelerde Takım Çakışması Yoluyla Motivasyon. *Standart Dergisi*, 38(448), 28-33.