

## EĞİTİM KURUMLARINDA ETKİLİ LİDERLİĞİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNE GÖRE ANALİZ EDİLMESİ

### ANALYSIS OF EFFECTIVE LEADERSHIP IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS ACCORDING TO TEACHER'S VIEWS

**Mehmet ALTAY**

Öğretmen/Okul Müdürü, MEB, altaymehmet1969@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7291-3736

**Mehmet BAL**

Öğretmen/Okul Müdürü, MEB, mehmetbal1432@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-8098-4331

**Fatma BAL**

Öğretmen/Okul Müdürü, MEB, fatmabakirbal@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0717-2641

**Seher BAYSAL**

Öğretmen/Müdür Yardımcısı, MEB, baysal\_seher@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-9069-6782

**Hatice İREN**

Öğretmen/Müdür Yardımcısı, MEB, hatic82@msn.com, ORCID: 0000-0002-4356-6640

#### ÖZET

Yapılan araştırmada, okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden “tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini devlet okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise öğretmenler arasından “Kolay Ulaşılabilir Örnekleme” yöntemi ile erişilen 338 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemek için “Kişisel Bilgi Formu ve Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmada toplanan veriler SPSS 25. paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Veriler analiz edilirken betimsel istatistikî yöntemlerden aritmetik ortalama ve standart sapma değer hesaplamaları yapılmıştır. Ayrıca araştırmada bağımsız örneklemler t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Araştırmanın “Öğretmenlerin etkili liderliğe ilişkin görüşleri ne düzeydedir?” alt problemine yönelik elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin bütün boyutlarda “Sık Sık” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu sonuç, okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını gösterdiğini ortaya koymaktadır. Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem gibi demografik özelliklere göre farklılaştığı belirlenmiştir. Bu durum etkili liderliğin demografik özelliklere bağlı olduğunu gösterdiği söylenebilir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem gibi demografik özelliklerinin okul müdürlerinin sergilemiş olduğu etkili liderlik davranışları konusunda öğretmenlerin görüşleri üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim Kurumları, Liderlik, Etkili Liderlik, Öğretmen.

#### ABSTRACT

In the study, it was aimed to determine the effective leadership behaviors of school principals according to the opinions of teachers. In the research, “screening model”, one of the quantitative research methods, was used. The universe of the research consists of teachers working in public schools. The sample of the study consists of 338 teachers who were accessed by the “Easy Accessible

Sampling” method among the teachers. In the study, “Personal Information Form and Qualifications of Effective Leaders Scale” was used to determine the effective leadership behaviors of school principals according to the opinions of teachers. The data collected in the research were analyzed with the SPSS 25th package program. While analyzing the data, arithmetic mean and standard deviation value calculations were made from descriptive statistical methods. In addition, independent samples t-test and one-way analysis of variance were used in the study. The question “What is the level of teachers’ views on effective leadership?” In line with the findings obtained for the sub-problem, it was determined that the teachers’ views on the effective leadership behaviors of school principals were at the “Frequently” level in all dimensions. This result reveals that school principals show effective leadership behaviors. In the study, it was determined that the views of teachers on the effective leadership behaviors of school principals differ according to demographic characteristics such as gender, education level and professional seniority. This situation can be said to show that effective leadership depends on demographic characteristics. In other words, it has been revealed that demographic characteristics of teachers such as gender, education level and professional seniority have an effect on teachers' views on effective leadership behaviors exhibited by school principals.

**Keywords:** Educational Institutions, Leadership, Effective Leadership, Teacher.

## 1.GİRİŞ

Eğitim-öğretim sistemlerinin en önemli teşkilatı olan okulların iş yükünün büyük kısmını üstlenen, bu sistemlerin ve kuruluşların temel faktörlerinden olan öğretmenler (Can, 2018), “Bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme süreci” olan eğitim (Kale, 2019) ile “öğrenmenin gerçekleşmesi ve bireyde istenen davranışların gelişmesi için uygulanan süreçlerin tümü” olan öğretim (Varış, 1998) faaliyetlerinin, planlarının ve politikalarının uygulama aşamasının en önemli ögesi ve uygulayıcısıdır.

Eğitim, bir toplumun geleceğini belirleyen en önemli etkidir (Öztürk, 2005). Bireysel anlamda bir öğrencinin gelişimi kendi ailesini ve yakın çevresini ilgilendirmektedir. Fakat toplumsal bir kalkınmanın oluşabilmesi için her bir bireyin eğitimi, toplumun her kesimini ilgilendirmektedir. Bundan dolayı, hedefleri açısından toplumun bütünü ilgilendiren okullar, gelecek için oldukça önemli bir yere sahiptir (Aydoğan, 2012). Bir okulun başarılı veya başarısız olması okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin performanslarına bağlıdır (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Bu durumda okul müdürlerinin nasıl bir liderlik stili sergiledikleri ve sergiledikleri liderlik stiline öğretmenler tarafından nasıl algılandığının bilinmesinin önemini ortaya çıkarmaktadır.

Cömert (2005) iyi bir okul yöneticisinin iyi bir lider olması gerektiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda yöneticinin liderliği önem taşımaktadır. Bir bütün olarak okuldaki müdürün sergilemiş olduğu liderlik stiline okula ilişkin birçok faaliyeti etkilediği söylenebilir. Bu konuda Atik (2016) bireylerin okulla ilgili görüşleri birçok unsura bağlı olarak değişkenlik gösterdiğini, öğretmenlerin okula ilişkin tutumlarına okul müdürlerinin davranışlarının etki ettiğini belirtmiştir. İfade edilen bağlamda liderlik stillerinin öğretmenlerin davranışlarına etki ettiği söylenebilir.

Eğitim hizmetlerinin sistematik bir biçimde sunulduğu örgütler olan okullarda en önemli unsur öğretmenlerdir. Öğretmenlere bu sistem içerisinde okulun idari ve diğer alanlardaki işleyişi konusunda birtakım sorumluluklar düşmektedir. Öğretmenler, görev yaptıkları kurumlarda kendilerini huzurlu ve güvende hissederse, yüksek performans gösterirler. Aksi şartlara sahip kurumlarda çalışan öğretmenler ise daha düşük performans gösterirler (Şişman, 2012).

Günümüzde eğitim kurumları her zaman geniş perspektifli bir bakış açısına sahip olmalıdır. Çünkü değişimin sürekliliği, eğitim kurumlarının kendilerini sürekli canlı tutmalarını ve dönüştürmelerini gerekli kılar. Okullar, değişimin ve gelişimin beraberinde getirdiği zorlukların üstesinden hem mevcut durumdaki karmaşıklığı idare edebilen hem de değişimi başlatabilen etkili bir lidere sahip olarak gelebilirler. Bunun yanında toplumun her düzeyinde ve eğitim kurumlarında

etkili liderlik, dünyanın karşı karşıya olduğu sosyal, ekonomik ve çevresel sorunlarla başa çıkmak için gereklidir (Yukl, 2013). Bu sorunlarla başa çıkmayı öğrenmek bir lüks değil, gerekliliktir. Nitekim bu durumun son yıllarda yaşanan pandemi süreci ile birlikte daha iyi anlaşıldığı söylenebilir

Etkili liderler sürekli olarak çevrelerinde gelişen durumları okur ve davranışlarını duruma nasıl adapte edeceklerini belirlerler. Hangi eylem tarzının başarılı olma olasılığının yüksek olduğunu belirleyen görev gereksinimlerini, durumsal kısıtlamaları ve kişiler arası süreçleri anlamaya çalışırlar. Etkili liderlik, kişisel ve kurumsal faktörlere ve bu faktörler arasındaki etkileşime bağlıdır. Kişisel faktörler içerisinde liderin zekâsı, sözel yeteneği ve uzmanlık gücü; kurumsal faktörler içerisinde ise işin niteliği, örgütün ve grubun lidere verdiği yetki gibi sosyal faktörler bulunmaktadır. Burada liderliğin özelliklerine bakıldığında liderin kişisel ve akademik becerilerinin yanında duygu yapısının da incelenmesi etkili bir lider olabilmesi açısından önem arz etmektedir. Etkili lider, başkalarından farklı olarak bakmakla görmek arasındaki ayırmda, görebilen kişi olmak zorundadır (Aslan, 2013).

Quinn, Hooijberg ve Denison (1995; akt. Yıldırım, 2021) etkili liderliği “örgütsel veya çevresel bir bağlamın gerektirdiği zorunlu çeşitliliği sınırlayan çoklu rol ve davranışları yerine getirme yeteneği” olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, lider etkinliği bazen birbiriyle rekabet eden davranış kalıplarının ustalığını gerektirir. Etkili liderlik; davranışsal karmaşıklıkların, organizasyonel gerekliliklere göre çoklu liderlik rollerinin ustaca dengelenmesi olarak tanımlanmaktadır (Riggio vd., 2002; akt. Yıldırım, 2021).

Etkili liderlik özelliklerini taşıyan kişiler, görev yaptıkları örgütleri ve çevresinde yer alan kişileri değiştirdiği gibi, düşünceleri ve inançları tekrardan biçimlendirir, geleceğe bakış açısını derinleştirir, bilgi ve anlama seviyesini artırır, hedefleri açık hale getirir, ilkeler ve değerlerle entegre eder; kalıcı, kendi kendini devamlı kılan, gelişimi hızlandıran değişimler oluşturur (Tüz, 2004). Etkili liderler, çözüm bulunabilecek mevcut sorunları belirlemeye zaman ayırırlar ve kaçınılmaz ancak öngörülebilir sorunlara ve aksaklıklara nasıl yanıt verileceğini hazırlarlar. Bir sorun ortaya çıktığında, nedeni hızla belirler ve çalışma biriminin tepkisini yönlendirmek için kararlı eylemde bulunurlar. Etkili liderler aynı zamanda insanları ciddi bir krizle başa çıkma çabalarındaki ilerleme hakkında bilgilendirirler. Yapılan deney ve araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre etkili liderlerin görev hedeflerine ulaşmak için işi yönlendirip kolaylaştırırken aynı zamanda iş birliğine dayalı ilişkileri ve ekip çalışmasını sürdürdüğü ortaya çıkmıştır (Yukl, 2013).

Etkili liderlerin taşıdığı bazı ortak özellikler vardır ve bunlar aşağıda belirtilmiştir (Gordon, 1998; akt. Karakaplan Özer, 2019):

- Anlayışlıdır ve muhatabını etkin bir biçimde dinler.
- Önerileri yapıcı olup, kendisine sunulan yapıcı nitelikteki önerileri kabullenir.
- Doğru yönlendirmeler yaparak, istenilen davranışlara ilişkin olarak rol model olacak örnekler sunar.
- Resmi ve resmi olmayan sunumlar gerçekleştirir.
- İzleyenlerin sorunları tanımlayabilmesine ve çözümleyebilmesine yardımcı olur.
- Paydaşların örgüte olan katkılarını takdir eder.
- İzleyenlerin fikir alışverişinde bulunmasını destekler.
- Çatışmaları dikkate alır.
- Hedef belirleme ve karar verme süreçlerinde gruba rehberlik eder.
- Sorumlulukları devredebilir.
- Verimli bir atmosfer oluşturur.

Etkili liderler, birden fazla rolü bir arada yürütme becerisine sahip liderlerdir. Ayrıca etkili liderler, davranışsal karmaşıklıkların, organizasyonel gerekliliklere göre çoklu liderlik rollerinin ustaca dengede tutabilirler (Riggio vd., 2002; akt. Yıldırım, 2021). Örneğin astlarını etkiledikleri gibi organizasyonun dışındaki diğer insanları da etkileyebilir (Yukl, 2013).

Etkili liderlik özelliklerini taşıyan kişiler, görev yaptıkları örgütleri ve çevresinde yer alan kişileri değiştirdiği gibi, düşünceleri ve inançları tekrardan biçimlendirir, geleceğe bakış açısını derinleştirir, bilgi ve anlama seviyesini artırır, hedefleri açık hale getirir, ilkeler ve değerlerle entegre eder; kalıcı, kendi kendini devamlı kılan, gelişimi hızlandıran değişimler oluşturur (Tüz, 2004).

Etkili liderler, çözüm bulunabilecek mevcut sorunları belirlemeye zaman ayırırlar ve kaçınılmaz ancak öngörülebilir sorunlara ve aksaklıklara nasıl yanıt verileceğini hazırlarlar. Bir sorun ortaya çıktığında, nedeni hızla belirler ve çalışma biriminin tepkisini yönlendirmek için kararlı eylemde bulunurlar. Etkili liderler aynı zamanda insanları ciddi bir krizle başa çıkma çabalarındaki ilerleme hakkında bilgilendirirler (Yukl, 2013).

YÖK ulusal tez merkezinde yapılan taramalarda eğitim kurumlarında etkili liderliği ele alan on çalışma mevcuttur. Bu durum etkili liderlik ile ilgili çalışma sayısının lisansüstü eğitim bağlamında sınırlı olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Benzer durum yayınlanan makalelerde de görülmektedir. Alanyazındaki sınırlılığı gidermek için yapılan çalışmada okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemek amaçlanmıştır. Belirlenen amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Öğretmenlerin etkili liderliğe ilişkin görüşleri ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin etkili liderliğe ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin etkili liderliğe ilişkin görüşleri eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin etkili liderliğe ilişkin görüşleri mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## 2.YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden “tarama modeli” kullanılmıştır. Tarama modeli, bir konuya yönelik katılımcıların görüşlerinin ya da beceri, yetenek, tutum, ilgi, görüş vb. özelliklerinin belirlendiği ve genellikle diğer araştırma türlerine göre daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalardır. Tarama modelinin kesitsel ve boylamsal olmak üzere iki türü bulunmaktadır (Özdemir, 2018). Yapılan çalışmada kesitsel tarama modeli tercih edilmiştir.

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini devlet okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise öğretmenler arasından “Kolay Ulaşılabilir Örneklem” yöntemi ile erişilen 338 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin demografik bilgileri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Ait Veriler

Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	176	52,1
	Erkek	162	47,9
Eğitim Düzeyi	Lisans	256	75,7
	Lisansüstü	82	24,3
Mesleki Kıdem	1-5	99	29,3
	6-10	98	29,0
	11-15	32	9,5
	16-20	54	16,0
	21 ve üstü	55	16,3
	Toplam	338	100

Tablo 1’deki araştırmaya dâhil edilen öğretmenlere ait bilgiler incelendiğinde; öğretmenlerin %52,1’inin kadın ve %47,9’unun erkek olduğu; %75,7’sinin lisans, %24,3’ünün lisansüstü eğitim düzeyinde eğitim durumunun olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 1’deki araştırmaya dâhil edilen öğretmenlere ait bilgiler incelendiğinde; öğretmenlerin %29,3’ünün 1-5 yıl arası, %29’unun 6-10 yıl arası, %9,5’inin 11-15 yıl arası, %16’sının 16-20 yıl arası, %16,3’ünün 21 ve üstü yıl mesleki kıdeme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemek için “Kişisel Bilgi Formu ve Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği” kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin belirlenebilmesi için araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Form toplamda 3 sorudan oluşmaktadır. Sorular, öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu ve mesleki kıdemleri hakkında bilgi edinmek amacıyla oluşturulmuştur.

Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği: Ölçek, Turan ve Ebicioğlu (2002) tarafından geliştirilmiş olup Turan (2018) tarafından revize edilmiştir. Ölçek 7 boyut ve 40 maddeden oluşmaktadır. Alt boyutlar “heyecanlı olmak”, “iletişim kurabilmek”, “vizyon sahibi olmak”, “güvenilir olmak ve güvenmek”, “örnek olmak”, “demokratik ve hoşgörülü olmak” ve “pozitif olmak” şeklindedir. Beşli likert tipinde olan ölçekte yanıtlar “Asla-1”, “Çok ender-2”, “Ara sıra-3”, “Sık sık-4” ve “Daima-5” şeklindedir.

### 2.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemek için iki bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır. Araştırmanın amaçlarına göre belirlenen veri toplama araçları Google Forms aracılığı ile öğretmenlere ulaştırılmıştır. Toplam 420 öğretmene dijital ortamda ölçek gönderilmiştir. Gönderilen ölçeklerin 338’ü araştırmaya değer bulunarak analiz sürecine dâhil edilmiştir.

## 2.5. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler SPSS 25. paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Veriler analiz edilirken betimsel istatistiki yöntemlerden aritmetik ortalama ve standart sapma değeri hesaplamaları yapılmıştır. Ayrıca araştırmada bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin düzeyini belirlemek için aşağıda yer alan puan aralıkları ölçüt olarak belirlenmiştir.

1,00-1,80: Asla

1,81-2,60: Çok ender

2,61-3,40: Ara sıra

3,41-4,20: Sık sık

4,21-5,00: Daima

## 3. BULGULAR

Bu başlık altında, okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemeye yönelik bulgular bulunmaktadır.

### 3.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın “Öğretmenlerin etkili liderliğe ilişkin görüşleri ne düzeydedir?” alt problemine yönelik elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Etkili Liderliğe İlişkin Görüşlerinin Betimsel Analiz Verileri

Boyutlar	$\bar{X}$	SS
Heyecanlı Olmak	3,35	,821
İletişim Kurabilmek	3,60	,592
Vizyon Sahibi Olmak	3,46	,637
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	3,63	,506
Örnek Olmak	3,54	,599
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	3,76	,577
Pozitif Olmak	3,58	,605
GENEL	3,58	,537

Tablo 2’de öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistiki veriler yer almaktadır. Veriler incelendiğinde öğretmenlerin “heyecanlı olmak” alt boyutunda okul müdürlerinin etkili davranışlarının “Ara Sıra (Ort.: 3,35)”, “iletişim kurabilmek” alt boyutunda “Sık Sık (Ort.: 3,60)”, “vizyon sahibi olmak” alt boyutunda “Sık Sık (Ort.: 3,46)”, “güvenilir olmak ve güvenmek” alt boyutunda “Sık Sık (Ort.: 3,63)”, “örnek olmak” alt boyutunda “Sık Sık (Ort.: 3,54)”, “demokratik ve hoşgörülü olmak” alt boyutunda “Sık Sık (Ort.: 3,76)”, “pozitif olmak” alt boyutunda “Sık Sık (Ort.: 3,58)” düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin genel ortalamasının

“Sık Sık (Ort.: 3,58)” düzeyinde olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını gösterdikleri söylenebilir.

### 3.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın “Öğretmenlerin etkili liderliğe ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt problemine yönelik elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Etkili Liderliğe İlişkin Görüşlerine Ait Analiz Verileri

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Heyecanlı Olmak	Kadın	176	3,08	,748	-6,588	,00
	Erkek	162	3,64	,800		
İletişim Kurabilmek	Kadın	176	3,45	,538	-4,917	,00
	Erkek	162	3,76	,607		
Vizyon Sahibi Olmak	Kadın	176	3,25	,561	-6,808	,00
	Erkek	162	3,69	,636		
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	Kadın	176	3,54	,455	-3,377	,00
	Erkek	162	3,72	,541		
Örnek Olmak	Kadın	176	3,37	,497	-5,680	,00
	Erkek	162	3,73	,645		
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	Kadın	176	3,66	,538	-3,342	,00
	Erkek	162	3,87	,600		
Pozitif Olmak	Kadın	176	3,41	,510	-5,552	,00
	Erkek	162	3,76	,647		
GENEL	Kadın	176	3,43	,455	-5,748	,00
	Erkek	162	3,75	,571		

Tablo 3’te öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $t = -5,748$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. Belirlenen anlamlı farklılık, erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilemiş olduğu etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin kadın öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile erkek öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ortalamalar temelinde değerlendirildiğinde erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilemiş olduğu etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerine ait genel ortalamanın “3,75”, kadın öğretmenlerin “3,43” olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre erkek öğretmenlerin okul müdürlerini etkili liderlik davranışları konusunda daha yeterli olduğunu gördükleri söylenebilir.

Tablo 3’te öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet faktörüne göre anlamlı farklılık gösterme durumu alt boyutlar temelinde de gösterilmiştir. Alt boyutlara göre elde edilen veriler aşağıda verilmiştir:

“Heyecanlı Olmak” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $t = -6,588$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Heyecanlı Olmak” alt boyutunda Belirlenen anlamlı farklılık, erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilemiş olduğu etkili liderlik davranışlarına

ilişkin görüşlerinin “Heyecanlı Olmak” alt boyutunda kadın öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile erkek öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

“İletişim Kurabilmek” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $t = 4,917$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “İletişim Kurabilmek” alt boyutunda Belirlenen anlamlı farklılık, erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilemiş olduğu etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “İletişim Kurabilmek” alt boyutunda kadın öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile erkek öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

“Vizyon Sahibi Olmak” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $t = 6,808$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Vizyon Sahibi Olmak” alt boyutunda Belirlenen anlamlı farklılık, erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilemiş olduğu etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Vizyon Sahibi Olmak” alt boyutunda kadın öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile erkek öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

“Güvenilir Olmak ve Güvenmek” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $t = -3,377$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Güvenilir Olmak ve Güvenmek” alt boyutunda Belirlenen anlamlı farklılık, erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilemiş olduğu etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Güvenilir Olmak ve Güvenmek” alt boyutunda kadın öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile erkek öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

“Örnek Olmak” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $t = -5,680$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Örnek Olmak” alt boyutunda Belirlenen anlamlı farklılık, erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilemiş olduğu etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Örnek Olmak” alt boyutunda kadın öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile erkek öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

“Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $t = -3,342$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” alt boyutunda Belirlenen anlamlı farklılık, erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilemiş olduğu etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” alt boyutunda kadın öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile erkek öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

“Pozitif Olmak” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $t = -5,552$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Pozitif Olmak” alt boyutunda Belirlenen anlamlı farklılık, erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilemiş olduğu etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Pozitif Olmak” alt boyutunda kadın öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile erkek öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

### 3.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın “Öğretmenlerin etkili liderliğe ilişkin görüşleri eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt problemine yönelik elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.



Tablo 4. Eğitim Düzeyine Göre Öğretmenlerin Etkili Liderliğe İlişkin Görüşlerine Ait Analiz Verileri

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Heyecanlı Olmak	Lisans	256	3,47	,817	4,918	,00
	Lisansüstü	82	2,97	,716		
İletişim Kurabilmek	Lisans	256	3,69	,564	5,272	,00
	Lisansüstü	82	3,31	,585		
Vizyon Sahibi Olmak	Lisans	256	3,57	,619	5,412	,00
	Lisansüstü	82	3,14	,590		
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	Lisans	256	3,68	,479	3,379	,00
	Lisansüstü	82	3,47	,553		
Örnek Olmak	Lisans	256	3,59	,611	2,411	,01
	Lisansüstü	82	3,41	,542		
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	Lisans	256	3,82	,526	3,237	,00
	Lisansüstü	82	3,56	,680		
Pozitif Olmak	Lisans	256	3,64	,596	3,371	,00
	Lisansüstü	82	3,38	,597		
GENEL	Lisans	256	3,66	,520	4,704	,00
	Lisansüstü	82	3,34	,526		

Tablo 4’te öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında eğitim düzeyi faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $t = 4,704$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. Belirlenen anlamlı farklılık, lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ortalamalar temelinde değerlendirildiğinde lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerine ait genel ortalamanın “3,66”, lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlerin “3,34” olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerini etkili liderlik davranışları konusunda daha yeterli olduğunu gördükleri söylenebilir.

Tablo 4’te öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında eğitim düzeyi faktörüne göre anlamlı farklılık gösterme durumu alt boyutlar temelinde de gösterilmiştir. Alt boyutlara göre elde edilen veriler aşağıda verilmiştir:

“Heyecanlı Olmak” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında eğitim düzeyi faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $t = 4,918$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Heyecanlı Olmak” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılık, lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Heyecanlı Olmak” alt boyutunda lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

“İletişim Kurabilmek” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında eğitim düzeyi faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $t = 5,272$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “İletişim Kurabilmek” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılık, lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “İletişim Kurabilmek” alt boyutunda lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

“Vizyon Sahibi Olmak” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında eğitim düzeyi faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $t = 5,412$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Vizyon Sahibi Olmak” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılık, lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Vizyon Sahibi Olmak” alt boyutunda lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

“Güvenilir Olmak ve Güvenmek” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında eğitim düzeyi faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $t = 3,379$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Güvenilir Olmak ve Güvenmek” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılık, lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Güvenilir Olmak ve Güvenmek” alt boyutunda lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

“Örnek Olmak” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında eğitim düzeyi faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $t = 2,411$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Örnek Olmak” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılık, lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Örnek Olmak” alt boyutunda lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

“Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında eğitim düzeyi faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $t = 3,237$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılık, lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” alt boyutunda lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

“Pozitif Olmak” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında eğitim düzeyi faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $t = 3,371$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Pozitif Olmak” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılık, lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Pozitif Olmak” alt boyutunda lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

### 3.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Araştırmanın “Öğretmenlerin etkili liderliğe ilişkin görüşleri mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt problemine yönelik elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5. Mesleki Kıdeme Göre Öğretmenlerin Etkili Liderliğe İlişkin Görüşlerine Ait Analiz Verileri

Boyutlar	Gruplar				F	p	Fark (Tukey HSD)
	n	$\bar{X}$	SS				
Heyecanlı Olmak	1. 1-5	99	3,58	,819	4,069	,00	1-3
	2. 6-10	98	3,32	,718			
	3. 11-15	32	2,97	,702			
	4. 16-20	54	3,33	,908			
	5. 21 ve üstü	55	3,23	,876			

İletişim Kurabilmek	1. 1-5	99	3,84	,483	6,997	,00	1-2 1-3 1-4 1-5
	2. 6-10	98	3,54	,597			
	3. 11-15	32	3,33	,405			
	4. 16-20	54	3,54	,650			
	5. 21 ve üstü	55	3,49	,665			
Vizyon Sahibi Olmak	1. 1-5	99	3,75	,580	8,013	,00	1-2 1-3 1-4 1-5
	2. 6-10	98	3,37	,593			
	3. 11-15	32	3,21	,470			
	4. 16-20	54	3,37	,715			
	5. 21 ve üstü	55	3,35	,663			
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	1. 1-5	99	3,86	,512	8,765	,00	1-2 1-3 1-4 1-5
	2. 6-10	98	3,57	,446			
	3. 11-15	32	3,46	,324			
	4. 16-20	54	3,58	,498			
	5. 21 ve üstü	55	3,45	,553			
Örnek Olmak	1. 1-5	99	3,73	,664	3,690	,00	1-5
	2. 6-10	98	3,50	,525			
	3. 11-15	32	3,49	,413			
	4. 16-20	54	3,46	,612			
	5. 21 ve üstü	55	3,40	,622			
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	1. 1-5	99	3,99	,551	6,335	,00	1-2 1-3 1-4 1-5
	2. 6-10	98	3,66	,549			
	3. 11-15	32	3,61	,467			
	4. 16-20	54	3,68	,590			
	5. 21 ve üstü	55	3,68	,611			
Pozitif Olmak	1. 1-5	99	3,76	,596	4,693	,00	1-3 1-4
	2. 6-10	98	3,56	,549			
	3. 11-15	32	3,31	,502			
	4. 16-20	54	3,48	,656			
	5. 21 ve üstü	55	3,51	,641			
GENEL	1. 1-5	99	3,81	,519	7,635	,00	1-2 1-3 1-4 1-5
	2. 6-10	98	3,52	,485			
	3. 11-15	32	3,37	,341			
	4. 16-20	54	3,51	,588			
	5. 21 ve üstü	55	3,47	,578			

Tablo 5'te öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $F = 7,635$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında belirlenen anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler ile diğer mesleki kıdemlere sahip öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılık, öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından anlamlı düzeyde farklılaştığını yani görüşlerinin birbirine benzemediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 5'te öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem faktörüne göre anlamlı farklılık gösterme durumu alt boyutlar temelinde de gösterilmiştir. Alt boyutlara göre elde edilen veriler aşağıda verilmiştir:

“Heyecanlı Olmak” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $F = 4,069$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Heyecanlı Olmak” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler ile 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılık, öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından “Heyecanlı Olmak” alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaştığını yani görüşlerinin “Heyecanlı Olmak” alt boyutunda birbirine benzemediğini ortaya koymaktadır.

“İletişim Kurabilmek” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $F = 6,997$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “İletişim Kurabilmek” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler ile diğer mesleki kıdemlere sahip öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılık, öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından “İletişim Kurabilmek” alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaştığını yani görüşlerinin “İletişim Kurabilmek” alt boyutunda birbirine benzemediğini ortaya koymaktadır.

“Vizyon Sahibi Olmak” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $F = 8,013$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Vizyon Sahibi Olmak” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler ile diğer mesleki kıdemlere sahip öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılık, öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından “Vizyon Sahibi Olmak” alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaştığını yani görüşlerinin “Vizyon Sahibi Olmak” alt boyutunda birbirine benzemediğini ortaya koymaktadır.

“Güvenilir Olmak ve Güvenmek” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $F = 8,765$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Güvenilir Olmak ve Güvenmek” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler ile diğer mesleki kıdemlere sahip öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılık, öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından “Güvenilir Olmak ve Güvenmek” alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaştığını yani görüşlerinin “Güvenilir Olmak ve Güvenmek” alt boyutunda birbirine benzemediğini ortaya koymaktadır.

“Örnek Olmak” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $F = 3,690$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Örnek Olmak” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler ile 21 ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılık, öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından “Örnek Olmak” alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaştığını yani görüşlerinin “Örnek Olmak” alt boyutunda birbirine benzemediğini ortaya koymaktadır.

“Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $F = 6,335$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler ile diğer mesleki kıdemlere sahip öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılık, öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından “Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaştığını yani

görüşlerinin “Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” alt boyutunda birbirine benzemediğini ortaya koymaktadır.

“Pozitif Olmak” alt boyutunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu ( $F = 4,693$ ;  $p = ,00$ ;  $p < ,05$ ) anlaşılmaktadır. “Pozitif Olmak” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılığın 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler ile 11-15/16-20 arası mesleki kıdemlere sahip öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca belirlenen anlamlı farklılık, öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem bakımından “Pozitif Olmak” alt boyutunda anlamlı düzeyde farklılaştığını yani görüşlerinin “Pozitif Olmak” alt boyutunda birbirine benzemediğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ortalamalar temelinde değerlendirildiğinde 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasının “3,81”, “Heyecanlı Olmak” alt boyutunda “3,58”, “İletişim Kurabilmek” alt boyutunda “3,84”, “Vizyon Sahibi Olmak” alt boyutunda “3,75”, “Güvenilir Olmak ve Güvenmek” alt boyutunda “3,86”, “Örnek Olmak” alt boyutunda “3,73”, “Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” alt boyutunda “3,99”, “Pozitif Olmak” alt boyutunda “3,76” olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Sık Sık” düzeyinde olduğu söylenebilir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ortalamalar temelinde değerlendirildiğinde 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasının “3,52”, “Heyecanlı Olmak” alt boyutunda “3,32”, “İletişim Kurabilmek” alt boyutunda “3,54”, “Vizyon Sahibi Olmak” alt boyutunda “3,37”, “Güvenilir Olmak ve Güvenmek” alt boyutunda “3,57”, “Örnek Olmak” alt boyutunda “3,50”, “Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” alt boyutunda “3,66”, “Pozitif Olmak” alt boyutunda “3,56” olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre 6-10 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin Heyecanlı Olmak” alt boyutu haricinde “Sık Sık” düzeyinde olduğu söylenebilir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ortalamalar temelinde değerlendirildiğinde 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasının “3,37”, “Heyecanlı Olmak” alt boyutunda “2,97”, “İletişim Kurabilmek” alt boyutunda “3,33”, “Vizyon Sahibi Olmak” alt boyutunda “3,21”, “Güvenilir Olmak ve Güvenmek” alt boyutunda “3,46”, “Örnek Olmak” alt boyutunda “3,49”, “Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” alt boyutunda “3,61”, “Pozitif Olmak” alt boyutunda “3,31” olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre 11-15 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Ara Sıra” ve “Sık Sık” düzeyinde yoğunlaştığı söylenebilir. Ayrıca bu verilere göre 11-15 yıl arası mesleki kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerini daha az etkili liderlik davranışlarını sergilediği yönünde görüş bildirdikleri söylenebilir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ortalamalar temelinde değerlendirildiğinde 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasının “3,51”, “Heyecanlı Olmak” alt boyutunda “3,33”, “İletişim Kurabilmek” alt boyutunda “3,54”, “Vizyon Sahibi Olmak” alt boyutunda “3,37”, “Güvenilir Olmak ve Güvenmek” alt boyutunda “3,58”, “Örnek Olmak” alt boyutunda “3,46”, “Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” alt boyutunda “3,68”, “Pozitif Olmak” alt boyutunda “3,48” olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre 16-20 yıl arası kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin Heyecanlı Olmak” alt boyutu haricinde “Sık Sık” düzeyinde olduğu söylenebilir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ortalamalar temelinde değerlendirildiğinde 21 yıl ve üstü kıdemi olan öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasının “3,47”, “Heyecanlı Olmak” alt boyutunda “3,23”, “İletişim Kurabilmek” alt boyutunda “3,49”, “Vizyon Sahibi Olmak” alt boyutunda “3,35”, “Güvenilir Olmak ve Güvenmek” alt

boyutunda “3,45”, “Örnek Olmak” alt boyutunda “3,40”, “Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” alt boyutunda “3,68”, “Pozitif Olmak” alt boyutunda “3,54” olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre 21 yıl ve üstü kıdemi olan öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Heyecanlı Olmak” ve “Vizyon Sahibi Olmak” alt boyutları haricinde “Sık Sık” düzeyinde olduğu söylenebilir.

#### 4.SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada alanyazındaki sınırlılık tespit edilerek okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemek amaçlanmıştır. Belirlenen amaç doğrultusunda araştırmada öğretmenlerin etkili liderliğe ilişkin görüşlerinin düzeyinin belirlemek amaçlanmıştır. Bunun yanında araştırmada cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilemiş olduğu etkili liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin anlamlı farklılık gösterme durumunun belirlenmesi de amaçlanmıştır.

Araştırmanın “Öğretmenlerin etkili liderliğe ilişkin görüşleri ne düzeydedir?” alt problemine yönelik elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin bütün boyutlarda “Sık Sık” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Belirlenen bu sonuç, okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın “Öğretmenlerin etkili liderliğe ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt problemine yönelik elde edilen bulgular doğrultusunda bütün boyutlarda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılık, erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilemiş olduğu etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin kadın öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile erkek öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ortalamalar temelinde değerlendirildiğinde erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilemiş olduğu etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerine ait ortalamanın bütün boyutlarda kadın öğretmenlerden yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre erkek öğretmenlerin okul müdürlerini etkili liderlik davranışları konusunda daha yeterli olduğunu gördükleri ifade edilebilir.

Araştırmanın “Öğretmenlerin etkili liderliğe ilişkin görüşleri eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt problemine yönelik elde edilen bulgular doğrultusunda bütün boyutlarda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında eğitim düzeyi faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılık, lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlere göre anlamlı derecede yüksek olması nedeni ile lisans mezunu öğretmenler lehine olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri ortalamalar temelinde değerlendirildiğinde lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilemiş olduğu etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerine ait ortalamanın bütün boyutlarda lisansüstü eğitim mezunu öğretmenlerden yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre lisans mezunu öğretmenlerin okul müdürlerini etkili liderlik davranışları konusunda daha yeterli olduğunu gördükleri ifade edilebilir.

Araştırmanın “Öğretmenlerin etkili liderliğe ilişkin görüşleri mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” alt problemine yönelik elde edilen bulgular doğrultusunda bütün boyutlarda öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem faktörüne göre anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Belirlenen anlamlı farklılık “İletişim Kurabilmek”, “Vizyon Sahibi Olmak”, “Güvenilir Olmak ve Güvenmek”,

“Demokratik ve Hoşgörülü Olmak” alt boyutlarında -5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler ile diğer mesleki kademelere sahip öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir. “Heyecanlı Olmak” alt boyutunda belirlenen anlamlı farklılık 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler ile 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında; “Örnek Olmak” alt boyutunda 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler ile 21 ve üstü mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında; “Pozitif Olmak” alt boyutunda 1-5 yıl arası kıdemi olan öğretmenler ile 11-15/16-20 arası mesleki kademelere sahip öğretmenler arasında olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem gibi demografik özelliklere göre farklılaştığı belirlenmiştir. Bu durum etkili liderliğin demografik özelliklere bağlı olduğunu gösterdiği söylenebilir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem gibi demografik özelliklerinin okul müdürlerinin sergilemiş olduğu etkili liderlik davranışları konusunda öğretmenlerin görüşleri üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkardığı söylenebilir.

Yapılan araştırmada okul müdürlerinin etkili liderlik davranışları öğretmen bağlamında değerlendirilmiştir. İleride yapılacak araştırmalarda öğretmenlerin yanında velilerin, öğrencilerin ve eğitimin diğer paydaşlarının görüşleri alınarak kapsamlı araştırmalar yapılabilir.

Yapılan araştırma, nicel araştırma yaklaşımlarından tarama modelinde tasarlanıp yürütülmüştür. İleride yapılacak araştırmalarda nitel araştırma desenleri de işe koşularak karma yöntem temelinde derinlemesine ve birbirini tamamlayan araştırmalar yapılabilir.

Yapılan araştırmada okul müdürlerinin etkili liderlik davranışları ele alınmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda alanyazındaki sınırlılığa dikkate alınarak farklı liderlik stillerinin etkili liderlik ile ilişkisi incelenebileceği gibi, etkili liderliğin gelişimine etki eden faktörler araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal zekâ, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Atik, S. (2016). *Akademik başarının yordayıcıları olarak öğretmene güven, okula karşı tutum, okula yabancılaşma ve okul tükenmişliği*. Doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Aydoğan, İ. (2012). Okul binalarının özellikleri ve öğrenciler üzerine etkileri. *Milli Eğitim*, 193, 29-43.
- Can, N. (2018). Okul yönetiminde rol oynayan öğeler. N. Can (Ed.), *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* içinde (ss. 177-206). Ankara: Pegem Akademi.
- Cömert, M. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin algı ve beklentileri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Helvacı, A. ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Kale, M. (2019). Eğitim öğretimle ilgili temel kavramlar. E. Karip (Ed.), *Eğitime giriş* içinde (ss. 1-18). Ankara: Pegem Akademi.
- Karakaplan Özer, E. (2019). *Etkili liderlik ile duygusal bağlılık ilişkisinde işveren markası algısının aracılık etkisi ve bir araştırma*. Doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim yönetimi: Alanın temelleri ve çağdaş yönelimler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Öztürk, N. (2005). İktisadi kalkınmada eğitimin rolü. *Sosyoekonomi*, 1, 27-44.
- Şişman, M. (2012). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

- Turan, S. (2018). *Etkili liderlerin nitelikleri çalışması* (Basılmamış Rapor). Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Turan, S. ve Ebicioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8(31), 444-458.
- Tüz, M. V. (2004). *Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı*. Bursa: Alfa Akademi Yayınları.
- Variş, F. (1998). Temel kavramlar. F. Variş (Ed.), *Eğitim bilimine giriş* içinde (s. 6-22). İstanbul: Alkım.
- Yıldırım, N. (2021). *Sosyal zekâ ve duygusal zekânın etkili liderlik üzerine etkisi: kamu sektöründe bir çalışma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara.
- Yıldırım, Ş. (2021). *Etkili lider sinerjik okul: Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.