



**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ
BİLİMDALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

PINAR SOYSAÇ

Denizli- 2020

**T.C.
PAMUKKALEÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİMDALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ, PLANLAMASI ve
EKONOMİSİ BİLİMDALI
TEZSİZYÜKSEKLİSANS PROJESİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**


Pınar SOYSAÇ

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



Pınar SOYSAÇ

TEŞEKKÜR

Araştırmamın her aşamasında rehberlik edip, bilgisini ve zamanını benden esirgemeyen, hayata bakışımı ve vizyonumu geliştiren çok kıymetli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU' ya;

Bilgi ve tecrübeleriyle bizlerin yetişmesinde büyük emeği geçen Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsündeki birbirinden değerli tüm hocalarıma;

Araştırma verilerinin elde edilmesinde yardımlarını esirgemeyen, verilere ulaşma noktasında bana yardımcı olan tüm okul yöneticisi ve sınıf öğretmen meslektaşlarıma;

Ayrıca bu süreçte benden desteğini esirgemeyen, motivasyon ve enerjimi arttıran, enstitünün kapısından adım atmamı sağlayan biricik eşime, pek değerli aileme ve tüm dostlarıma, tüm sevdiklerime;

Sonsuz teşekkürler...

ÖZET

Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillere İlişkin Öğretmen Görüşleri

SOYSAÇ, Pınar

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,

Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU

Haziran 2020, 41 sayfa

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda görev yapan yöneticilerde var olan liderlik stillerini sınıf öğretmenlerinin görüşleri çerçevesinde belirlemek ve çeşitli değişkenler açısından (cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim bölgesi) incelemektir. Araştırmanın evreni, 2019–2020 öğretim yılında Denizli ili Sarayköy ilçesinde dokuz ilkokulda çalışmakta olan 104 Sınıf öğretmeninden oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçme yoluna gitmeyip 104 öğretmene ulaşılmaya çalışılmış ve 85 öğretmen çalışma grubuna dahil edilmiştir. Araştırmada Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen “Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde parametrik testler ve katılımcı sayısının 30’un altında olduğu durumlarda non parametrik testler kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliğini “yüksek” düzeyde, sürdürümcü liderlik özelliğini “orta” düzeyde, serbest bırakıcı liderlik özelliğini ise “düşük” düzeyde gösterdiği görülmüştür. Okul müdürlerinin liderlik stilleri cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim bölgesi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, sürdürümcü liderlik boyutunda cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark vardır.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü lider, sürdürümcü lider, serbest bırakıcı lider, yönetici,

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ PROJE ONAY SAYFASI.....	Error! Bookmark not defined.
ETİK BEYANNAMESİ	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	2
1.3. Alt Problemler.....	2
1.4. Araştırmanın Amacı	2
1.5. Araştırmanın Önemi.....	3
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.7. Sayıtlar	3
1.8. Tanımlar	3
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	4
2.1. Liderlik Kavramı.....	4
2.2. Liderlik ve Yöneticilik	5
2.3. Liderlik Stilleri	6
2.4. İlgili Araştırmalar.....	11
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM	13
3.1. Araştırmanın Modeli	13
3.2. Evren ve Çalışma Grubu	13
3.3. Verilerin Toplanması	14
3.4. Verilerin Analizi.....	15
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR.....	17
4.1. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	17
4.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Yönelik Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine göre değişip değişmediğini gösteren bulgular.....	20
4.3. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Yönelik Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Gösteren Bulgular.....	20
4.4. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Yönelik Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Gösteren Bulgular.....	21
4.5. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Bölgesi Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Gösteren Bulgular	23

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER.....	24
5.1.Tartışma	24
5.2.Sonuçlar	25
5.3.Öneriler	25
6.KAYNAKÇA.....	26

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	14
Tablo 3.2. Veri Toplama Aracının Boyutlarına Göre Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	16
Tablo 3.3. Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği Maddeler İçin Düzey Aralıkları	17
Tablo 4.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Görüşleri.....	18
Tablo 4.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri.....	19
Tablo 4.3. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Sürdürümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri.....	20
Tablo 4.4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Serbest Bırakıcı Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri.....	20
Tablo 4.5. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Yönelik Görüşlerinin Cinsiyete Göre	
Değişimini Gösteren t-testi Sonuçları	21
Tablo 4.6. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Yönelik Görüşlerinin Yaşa Göre	
Değişimini Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	22
Tablo 4.7. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Yönelik Görüşlerinin Mesleki Kıdeme göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları.....	23
Tablo 4.8. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Bölgesine Göre Değişimini Gösteren t-testi Sonuçları.....	24

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın problem cümlesi, alt problemleri, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıltılar, sınırlılıklar ve araştırmadaki kavramların tanımları yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Günümüzde okul müdürleri atama ile göreve gelir ve okulda resmi, sosyal ve teknik yetkiden güç alırlar. Yani resmi yetkisi; makamından, sosyal yetkisi; birlikte çalışanları ve çevresi, teknik yetkisi ise yönetim konusuyla ilgili donanım ve becerilerinden oluşur. Okul yönetimi, okulların hedefine ulaşmasında en etkili ve sorumlu birimdir. Okul müdürü okullarda lider olarak görülür. Bir okul müdürünün etkin bir liderlik yapabilmesi için yukarıda açıklanan tüm yetkilere sahip olması gerekmektedir (Kayhan ve Eroğlu, 2002). Okul müdürünün bu yetkileri kullanırken sergilediği tavır ve davranışlar onun liderlik stilini belirler. Okul yöneticisinin donanım ve becerisini sahip olduğu kaynakların kullanımında etkin olarak kullanması yeterli değildir. Bu özelliklerinin yanında liderlik özelliğinin de olması gerekmektedir. Yani lider olmak bir yöneticinin en önemli yeteneği olmalıdır. (Akyüz, 2002, s. 110- 111).

Geleneksel anlayışa göre okul yöneticisinin teknik bilgi ve insan kaynakları gibi konularda gereken bilgiye sahip olmasının yeterli olduğu düşünölmekteydi. Okul müdürleri ile ilgili yapılan araştırmalar, geleneksel yapıdaki görev ve yetkilerinin değışime uğradığını göstermektedir. Günümüzde okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları “liderlik, iletişim, grup süreçleri, program geliştirme, öğretme ve öğrenme süreçleri, performans değerlendirme” gibi birçok farklı başlıklar altında toplanmaktadır “(Turan ve Şişman,2004).

Okulları örgütleme çabaları, okul müdürlerinin yöneticilik stillerinde öğretimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir değışime neden olmuştur. Dönüşümcü liderlik stili, karar aşamasında meydana gelen problemleri çözmede, öğretmenlerin örgüt çatışmalarına çözüm bulmada, etkileşimde bulunduğu toplumla iyi ilişkiler kurmada etkili olabilir (Çelik, 2012, s. 148-150). Okul yöneticilerinin başarılı olmaları için en önemli özellikleri lider olabilmeleridir. Okul yöneticisi, okulun olumlu atmosferini koruyan, amaçları gerçekleştiren, iç kaynakları yöneten bir lider olmalıdır. Okul müdürlerinin öğretmenlerinin motivasyonunu artırmada, onları hedefler etrafında toplamada, örgüt içi

adanmışlığı artırmada ve eğitim, öğretimi geliştirmede liderlik özelliklerini etkili bir şekilde kullanması gerekir (Akçay, 2003).

Eğitim alanında insan kaynağı üzerine yapılan araştırmalar sonucu sistemin en önemli etkeninin öğretmen ve okul yöneticisi olduğu belirlenmiştir. Kaliteli bir eğitim yapılabilmesi için okul müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Başarılı bir okul müdürü zorluklarla mücadele edebilmeli, yönetimle ilgili yeterli bilgi ve beceriye sahip olmalıdır. Rekabetin her geçen gün arttığı dünyada kaliteli eğitimin, okul müdürlerinin liderlik özellikleriyle bağlantılı olduğu görülmüştür (Çelik, 2001, s.7).

Öğretmenlerin en çok algıladıkları liderlik stiline, okul müdürünün uyguladığı liderlik stili olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin beklentileri ile okul müdürlerinin liderlik anlayışlarının birbirleriyle uyumlu olması kişilerin birbirine karşı tutumlarını da etkileyecektir (Yılmaz,2004)

1.2. Problem Cümlesi

Yukarıda açıklanan problem durumu kapsamında araştırmanın problemi şu şekildedir:

Denizli ili Sarayköy ilçesinde görev yapan sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinin liderlik stillerine göre görüşleri nelerdir?

1.3. Alt Problemler

1. Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüştürücü, sürdürücü ve serbest bırakıcı liderlik stillerine ilişkin görüşleri nedir?
2. Öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre değişmekte midir?
3. Öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre değişmekte midir?
4. Öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre değişmekte midir?
5. Öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri eğitim bölgesine göre değişmekte midir?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda görev yapan yöneticilerde var olan liderlik stillerini sınıf öğretmenlerinin görüşleri çerçevesinde çeşitli değişkenler açısından (cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim bölgesi) incelemektir

1.5. Araştırmanın Önemi

Günümüzde liderlik kavramı ile ilgili pek çok görüş vardır. Liderlerin, dönüştürücü, sürdürücü veya serbest bırakıcı lider davranışlarını sergilemeleri, örgüt üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yaratmaktadır. Okul yöneticilerinin liderlik özelliği öğretmenler tarafından farklı algılanabilmektedir. Bu araştırma, ilkokulda görev yapan sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemeye yönelik olacaktır. Bu araştırmanın, okulda yaşanan sorunlar liderlikle ilgili ise okul müdürlerine rehber olma niteliği taşıyacağı düşünülmektedir.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Sarayköy ilçesinde bulunan ilkokullarda görevli sınıf öğretmenleri ile sınırlıdır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüş bildirdikleri liderlik stilleri ile ilgili maddeler ile sınırlıdır

1.7. Sayıtlar

1. Araştırmada kullanılacak olan ölçekleri araştırmaya konu olan sınıf öğretmenlerinin samimi ve doğru cevaplandıracakları varsayılmaktadır.
2. Veri toplama aracının görüşleri ortaya çıkaracak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.
3. Araştırma için seçilen yöntem; araştırmanın amacını ve problemlerini ortaya çıkarmaya uygundur.

1.8. Tanımlar

Sınıf Öğretmeni: Devlet okullarının ilköğretim 1. kademesinde çalışan, üniversitelerin 4 yıllık sınıf öğretmenliği bölümü mezunu olan ve belirli ölçütleri tamamlayarak görev yapma hakkını elde etmiş öğretmenler.

Okul Yöneticisi: MEB'e bağlı okul ve kurumlarda idari kadroda yer alıp, belli başarımlar elde etmesi sonucunda yetkilendirilmiş, müdür ve müdür yardımcıları.

Lider: Bir grup insana, kitleye, gruba veya sınıfa önderlik eden, bu kitlelerin ortak bir erişime ulaşması için çaba harcayan kimse.

Liderlik Stili: Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunlara önderlik eden kimselerin bu işi yaparken uyguladıkları strateji, tavır ve tarzlara verilen genel isim.

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

“Lider” ve “liderlik” kavramları üzerinde günümüze değin pek çok araştırma yapılmıştır. Lider ve liderlik kavramları farklı şekillerde açıklanmıştır. Aşağıda lider ve liderlik tanımlarından, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklardan ve liderlik stillerinden söz edilmiştir

2.1. Liderlik Kavramı

Eren’e göre (2001), literatürde yer alan liderlik tanımları içinde, liderlerin taşıdığı özellikler, davranış özellikleri, karar verme biçimleri, süreç içindeki faaliyetleri gibi konularda araştırma yapılmıştır. Liderler, toplumda sosyal olan bireyledir. Bireyler, örgütler içinde kendilerini yönlendirecek liderlere ihtiyaç duyarken, liderler örgütün amaçlarına ulaşması için çabalarlar (Akt. Çetin, Giderler ve Güler, 2017).

Liderlik kavramı ortaya çıktığından beri sürekli değişime uğramıştır. Toplumsal yaşamdaki gelişmeler, liderlik tanımının içeriğinin değişmesine neden olmuştur. Toplumun sosyo- kültürel, sosyo-ekonomik ya da sosyo psikolojik özellikleri insanların ihtiyaçlarına göre değişime uğramıştır. Liderlik stillerinin toplumun yapısına göre değişip gelişmesi gerekmektedir (Özkan, 2016).

Liderlik kavramı araştırılmaya başlandığından beri birçok liderlik stili ve kuramsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Liderlik kavramı, farklı açılardan bakıldığında farklı yorumlanabilen bir kavramdır. (Turan ve Bektaş, 2014, s.296). Liderlik kavramına hangi açıdan bakılırsa bakılsın kavramın boyutu ve geçerliliği farklılaşmaktadır (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014).

Kolamaz’a (2007) göre Liderlik tanımları yapılırken kişisel özellikler, yaşanan süreçler ve davranışlar, insanları etkileme gücü, kişilerarası etkileşim ve roller, yönetsel görevler, yetki ve gücün onaylanması ve etkilediği kitlenin onayı gibi olguların vurgulandığı görülmektedir. Liderlerin günümüzdeki kurum ve kuruluşların sorunlarına çözüm üretebilmesi için yeni rollere ayak uydurması gerekir. Liderin özelliklerindeki değişimler yeni araştırmalar yapılmasına neden olmuştur. Genel olarak yönetim bilimi alanı olmak üzere değişik disiplinlerde yapılan araştırmalarla “liderlik” kavramı tam olarak ifade edilmeye çalışılmaktadır (Özkan, 2016).

2.2. Liderlik ve Yöneticilik

Yöneticilik ve liderlik kavram olarak birbirine benzer olsa bile farklı özellikleri olan kavramlardır yani birebir örtüşmezler. Yöneticilik; astlarını yöneterek hedefe ulaşmasını sağlamak iken, liderlik; astlarını etkileyerek hedefe ulaşmasını sağlamaktır. Yöneticilik kişiye verilen bir yetki iken, liderlik doğuştan gelen gücü kullanabilme kabiliyetidir (Gürüz ve Gürel, 2006, s.294). Yöneticiden plan yapma ve örgütleme işlerini yapması beklenirken, liderden astlarını etkisi altına alıp onu izlemelerini sağlaması beklenmektedir. Yöneticilik ve liderlikle alakalı araştırmalardan yola çıkılarak aşağıdaki birçok farklılıktan söz edilebilir (İlgar, 2005, s.63).

- *“Her lider az-çok bir yöneticidir. Her yönetici lider değildir.*
- *Liderlikte baskı değil inandırma vardır. Yönetici ise kendisine verilen yetkilerle (Yasal yetkilerle) baskı ile iş yaptırabilir.*
- *Lider otoritesini daha çok kişiliğinden ve kendi grubundan alır. Yönetici ise otoritesini mevzuattan alır.*
- *Kişinin lider olabilmesi için ona tabi olan (izleyen) insanların varlığı zorunludur. Oysa yönetici için böyle bir zorunluluk yoktur.*
- *Lider grubu tarafından seçilir ve liderlik konumuna getirilirken, yönetici genellikle atama yoluyla o statüye sahip olur.*
- *Liderin en önemli görevi etkilemedir, yöneticinin görevi ise yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek örgütsel amaca ulaşmaktır.*
- *Lider grubun bir üyesi olarak diğer üyelerle çok yakın, özel ilişkiler kurmaya yönelebilir. Yönetici iş görenlerle dostluğa dayanan ilişkiler kurabilir ancak senli-benli olamaz. Yönetici bu yönden daha mesafeli davranma eğilimindedir.*
- *Lider yöneticiye kıyasla daha az görevle karşı karşıyadır. Yönetici ise çalıştığı kurumun her şeyinden sorumludur.*
- *Liderler genellikle iş görenlere yönelik iken, yöneticiler ise, üretime yönelik çalışırlar.*
- *Lider kişisel gücünü yönetici ise yasal gücünü kullanır.*
- *Çok geniş açıdan bakıldığında lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Yönetici ise bu planların gerçekleşmesini sağlar.*

- *Lider sadece lideri olduğu gruba karşı sorumludur, yönetici ise hem yönettiği gruba hemde onu yönetici yapan üstlerine karşı sorumludur.”*

2.3. Liderlik Stilleri

Liderlik ile ilgili şimdiye dek birçok farklı düşünce ve kuram ortaya konmuştur. Özellik kuramına göre liderlik, sonradan elde edilmeyen ve doğuştan kazanılan bir özelliktir. Davranışçı kuram ise bir örgütteki bireylerin rolleri ile diğerlerinin beklentileri arasında bir etkileşim olduğunu savunmuştur. Durumsallık kuramı ise, liderin meydana getirdiği şartların önemli olduğunu savunmuştur (Oğuz, 2011). Liderlikle ilgili bu kuramlar hep bir arada ele alınmış ve içi çe geçmiş ortak bir olgu olarak varlığını sürdürmüştür. Bir lider başarılı olmak istiyorsa, sosyal çevreye uyumlu olmalı, insanları iyi anlamalı ve analiz edebilmeli, yeniliklere ayak uydurabilmelidir (Canbolat, 2016, s.14). Liderlik özelliğine sahip olan kişi örgüte tek düze bakmayı kabul etmeyip, örgütteki bireyler ile işin durumunu, uyumunu ve örgütün hedeflerini doğru şekilde yönlendirmelidir (Yeşilyurt, 2007, s.36).

19. yüzyılda yönetim ve liderlik ile ilgili anlayışlar klasik yapıya sahip iken süratli bir değişimin yaşandığı günümüzde farklı liderlik stilleri ortaya çıkmıştır (Yıldırım, 2006). Günümüzde liderliğin birden fazla tanımı yapılmıştır. Liderliğin tanımı gibi liderlik stilleri de örgütün ortam şartlarına, sürece ve liderin kişilik özelliklerine göre çeşitlilik göstermektedir. (Çelik ve Sünbül, 2008, s.50-51). Araştırmada, dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ayrıntılı olarak incelenmiştir

2.3.1. Dönüşümcü Liderlik

“Dönüşümcü liderlik” kavramını ilk kez, 1978 yılında yayımlanan liderlik kitabında MacGregor Burns kullanmıştır. Daha sonra bu kavramı Bernard Bass ve arkadaşları teorik anlamda kullandılar (Korkmaz, 2006; Şahin, 2006) Bass’a göre dönüşümcü liderler, karizmatiktir ve aynı zamanda astların beklentilerini karşılamak için yoğun çaba gösterirler (Akt.Çelik,1998)

Dönüşümcü lider, örgütteki kişilerin beklentilerini, ihtiyaçlarını ve bir konu hakkındaki yargılarını değiştirebilen kişidir. Dönüşümcü liderler, örgütün üstün performansı için; örgütteki kişilere kendi vizyonlarını kabul ettirip, yenilenmeyi ve değişimi gerçekleştirirler (Koçel, 2005). Dönüşümcü lider, vizyon ve misyon sahibi olup, grup üyelerinin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, sinerjiyi arttıran, kendi çıkarlarını

göz ardı eden ve gruba destek olan liderdir (Şimşek ve Fidan, 2005; Kurtuluş ve Kutanis, 2015).

Dönüşümcü liderler, örgüt çalışanlarının gereksinimlerini karşılayıp, örgüt üyelerine etkili olduklarını hissettiren ve harekete geçmelerini sağlayan liderlerdir. Ayrıca, lider yalnızca fikir üreten, sorgulayan ve kendini riske atan kişiler değil, davranışlarıyla kişileri etkileyip düşüncelerini benimsetebilenlerdir. Dönüşümcü liderler yüksek enerjileri ile kendilerini yetiştirmeye uygun ortam bulurlar ve girişimcidirler. (Çelik,1998). Şahin (2009, s.102) dönüşümcü liderliği, “Vazifeleri ve amaçları bakımından grubun farkındalığını artıran, çalışanların gelişimini sağlayan, ilgilerini genişleten” olarak ifade etmiştir. Dönüşümcü liderler, astlarını olumlu yönde etkileyerek onları örgütün hedeflerini gerçekleştirmeleri için motive eder. Bu durum örgütün adanmışlık seviyelerini artırarak örgütün bağlarını güçlendirir. Dönüşümcü liderler örgüt üyelerinin çıkarları ile örgütün menfaatlerini ortak bir noktada birleştirir (Akan ve Yalçın, 2016).

2.3.1.1. Dönüşümcü liderliğin boyutları. Dönüşümcü liderler, kişinin bireysel hedefleri dışında, grubun hedeflerine yönelik bakış açısı kazanmasını hedefler. Dönüşümcü liderler, astların, örgüt hedeflerine ulaşmaları için çabalamalarını sağlarlar. Bu liderlik stilinde kuvvetli olan kişisel amaçlar ve gereksinimler, liderin takip ettiği hedefle birleşir (Çelik,1998).

Dönüşümcü liderliğe ait dört alt boyut vardır. Bunlar; “idealleştirilmiş etki”, “telkinle güdüleme”, “entelektüel uyarım” ve “bireysel destek”tir. “Dönüşümcü lider, bu alt boyutları kendinde toplar (Karip,1998, s.4).

2.3.1.2. İdealleştirilmiş etki (karizma). Karizma, dönüşümcü liderliğin birinci boyutudur. Grup üyeleri, liderlerine duydukları hayranlık ve saygıdan dolayı itaatkar bir davranış sergilerler (Korkmaz, 2007, s.61-62). Walumbwa’ya göre (2005) dönüşümcü liderler, grup üyeleri arasında, ödül ve ceza haricinde, üyelerinin ihtiyaçları üzerinde de durur (Akt. Çakınberk ve Demirel, 2010).

İdealleştirilmiş etki kavramının, karizma kavramından bazı farkları vardır. Bu fark liderin misyon ve vizyon sahibi olmasından kaynaklanmaktadır. İdealleştirilmiş etkide liderin davranışları, tutumları grup üyelerince kabul görmektedir (Karip, 1998, s.447; Cömert, 2004, s.2). Leithvood ve diğerlerine (1996) göre ise idealleştirilmiş etki ile karizma farklı kavramlar olarak düşünülmelidir. Dönüşümcü liderlik stili ile ilgili yapılan araştırmalarda; karizma genelde lidere izleyiciler tarafından atfedilen bir özellik olarak

tanımlanmaktadır (Akt. Karip, 1998). Bass ve Avolio (1995) Karizmadan farklı olarak ‘idealleştirilmiş etki’ liderin astları ile etkileşim sonucu öngörü meydana getirmesi ve amaç belirlemesini içermektedir (Akt. Karip, 1998).

2.3.1.3. Telkinle güdüleme. Lider, grup üyeleri için moral kaynağıdır. Liderler örgüte özgü simgeler, semboller kullanarak ortak bir gaye oluştururlar. Lider, örgüt içinde ortak amaçlar etrafında toplanarak, örgüt bilinci oluşturulmasını sağlar. Hedefleriyle ilgili konuşmalarında grup üyelerini teşvik etmek amacıyla olumlu bir tutum sergiler ve grup üyelerinin hedefe ulaşacağına emindirler. Lider azim ve kararlılıkla gelecek için gerçekleştireceği bir vizyon oluşturur. Liderin bu davranışları grup üyeleri için motivasyon sağlamaktadır (Karip, 1998).

Lider, örgütteki kişileri hedeflere ulaşabilmeleri yönünde, basit bir dille, teşvik edici tarzda takım ruhu oluşturarak; örgütte coşkulu bir atmosfer yaratır. Kolay ve anlaşılabilir bir dille, grup üyelerine daha çok çaba sarf etmeleri konusunda öncü olur. Lider, gruptakilere, emek vermeleri halinde gelecekteki sonuçların çok olumlu olacağını söyler ve bunu gözlerinde canlandırmalarını önerir (Avcı, 2015).

2.3.1.4. Entelektüel uyarım. Liderler örgüt üyelerinin hedeflerini gerçekleştirmek için yaptıkları işleri, faaliyetlerini, fikirlerini ve değerlerini sorgulamaya yönlendirir. Lider, zorluklarla baş edebilmek için alışılanın aksine farklı bakış açıları geliştirmelerini önerir (Karip, 1998). Öge ve Ayrancı ‘ya (2015) göre gerçekçi bir dönüşümün olması için örgüttekilerin tutucu yargılardan mutlaka uzak olmaları gereklidir. Dönüşümcü lider, kişilerin serbest bir şekilde düşünmelerini sağlamakta ve fikirlerini ortaya koymaları için onları teşvik etmektedir.

Liderin, gruptaki üyelerin ürettiği fikirlere karşı olumlu bir tavırda olmaması, onları olumsuz bir şekilde eleştirmesi, hoşgörülü bir ortam oluşmasını engeller. Lider; yenilikçi, müteşebbis, olaylara farklı açıdan bakmayı bilen üyeler yetişmesini sağlar (Avcı,2015). Dönüşümcü liderler, bir karar alırken, hata riskini en alt düzeye indirmek için, kararları sürekli gözden geçirirler. Bunu yaparken de astların farklı bakış açıları geliştirebilmesi için fikir alışverişinde bulunurlar (Akdoğan, 2002).

2.3.1.5. Bireysel destek. Liderler, astlarının kişisel farklılıklarını ve gereksinimlerini algırlar. Bunlara gereken değeri vererek, olanak ve yeteneklerini ve bu yetenekler doğrultusunda başarabilecekleri hedefleri belirlerler. Liderler, astlarına rehberlik

edip, yol gösterici olup, onlar için öğrenme ortamı hazırlar. Lider astlarının sahip olduğu becerileri en üst düzeye çıkarır ve bunu örgütün başarısı için kullanır (Avcı, 2015). Lider, grubundaki bireyleri sadece bir grup üyesi olarak görmez, onları birey olarak görüp, kaygılarını dinleyip ilgi gösterir. Örgüt üyeleri için zaman ayırır, onların kendi yeteneklerini geliştirmeleri için öneride bulunup, yeteneklerini nasıl geliştireceklerini öğretir (Karip, 1998).

2.3.2. Sürdürümcü Lider

Çok faktörlü liderlik kuramlarından, Sürdürümcü liderlik kavramını, ilk defa Downton (1973) ele almıştır. Burns (1978) ise dönüştürücü liderliğin zıttı olarak detaylı bir şekilde incelemiştir (Akt.Baloğlu, Karadağ, Gavuz, 2009).

Sürdürümcü liderlik; örgüt yapısı içinde iş kalıplarına uygun bir hedefe ulaşmayı sağlar. Hedefe ulaşıldığında ödül, ulaşılmadığında ise ceza veren, kuvvetini bürokratik güçten alan bir liderlik stildir (Özgener ve Kılıç, 2009). Sürdürümcü liderler, astları ile birlikte sorunları çözen ve bunun için onları yönlendiren liderlerdir (Korkmaz, 2005).

Sürdürümcü liderliğin faydalı hizmetlerinden biri, gelenekleri gelecek nesile bırakmasıdır. Yenilikçi ve gelişen yapılarda dönüştürücü liderlik stili benimsenirken, tam aksine durağan ve tasarrufu destekleyen yapılarda sürdürümcü liderlik benimsenmiştir. (Tengilimoğlu, 2005). Sürdürümcü liderler, var olanı koruyan, astlarını gerektiği kadar güdüleyen, onların tatmin gereksinimlerini karşılayabilen ve belli kurallar çerçevesinde yönetme işini yerine getirebilme özelliklerine sahip kişilerdir (Akan ve Yalçın, 2016)

Bass'a göre (1990) sürdürümcü liderlikte astların lidere uymaları söz konusudur. Liderler ile ast karşılıklı bir etkileşim içindedirler. Lider ve astlar arasında yapılacak işler için bir takas vardır. Lider, işin yapılması karşılığında astın ihtiyaçlarını karşılar. Liderler, iyi bir başarıyı elde etmiş astların; yüksek maaş, saygınlık vb. gibi ihtiyaçlarını karşılarlar. Liderin ödül ve ceza üzerindeki etkisi ise kişilerin ödülü isteme düzeyleri ile cezadan korkma oranlarına bağlıdır (Akt.Karip, 1998). Sürdürümcü liderlikte alışlagelmiş işler yapılırken oldukça yüksek bir verim alınması hedeflenir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.75). Lakomski yaptığı araştırmalara göre; sürdürümcü liderlik stiline üç temel özelliği olduğunu belirtmiştir (Akt. Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013, s223-224).

2.3.2.1. Koşullu ödül. Lider astlarını ancak belirlediği hedeflere ulaştığı zaman ödüllendirir. Koşullu vaatler, hedeflenen amaca ulaşıldığında verilen ödüldür (Akdoğan, 2002) Lider, örgüt üyelerine hedefleri belirterek, bu hedeflere ulaşanlara bir ödül

vereceğini açıklar. Çalışanların sarf ettiği gayretin sonucu olarak, ona istediği ödülü vermek, çalışmalarda kimlerin sorumlu olduğunu detaylı bir şekilde belirlemek, çalışanların çabasının karşılığı olarak kişisel ihtiyaçlarını karşılamak, liderin vereceği koşullu ödüle örnek verilebilir (Karip,1998).

2.3.2.1. İstisnalarla yönetim. Lider sadece işler aksadığında müdahale eder. Sürdürümcü liderliğin, aktif ve pasif lider olmak üzere iki boyutu vardır. Aktif lider, iş düzeni bozulduğunda müdahale eder, pasif lider, kurallara uyulmama durumunda müdahale eder (Akdoğan, 2002). Aktif lider, yapılan işlerde yanlışlık olmaması için kurallar koyar. Yapılan hataları not alır ve standart sapmalarını inceler. Pasif lider, sorunlar alışkanlık haline gelene kadar müdahalede bulunmaz, "bozulmamışsa tamir etme-dokunma" prensibini uygular ve hata yapılmadan müdahale etmez (Karip, 1998).

2.3.2.2. Laissez-faire liderlik. Lider ile çalışanlar arasında karşılıklı bir takas yoktur. Çalışanlar kendi haline bırakılmıştır. Bu liderlik tipine genelde liderlik vasıflarından yoksun yöneticilerde rastlanır. Bu liderler genelde karar almaz, ödül vermez, astlara yardım etmezler. Aslında Laissez-faire liderliğin sürdürümcü liderliğin özellikleri arasında olmaması gerekir (Karip, 1998).

2.3.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Bass'ın geliştirdiği (1998) çok faktörlü liderlik teorisinde, serbest bırakıcı liderlik, örgüt çalışmalarıyla ilgisiz bir lider olarak ele alınmıştır (akt. Baloğlu ve diğ.2009). Serbest bırakıcı liderlik tarzında; astlar, yeni fikirlerini denemede, istedikleri kişilerle bir araya gelip sorunları çözmede ve kendileri için en iyi kararı almada özgürdürler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.75). Serbest bırakıcı liderlik stilinde lider astları yönlendiren değil, işleri olurlarına bırakan kişidir. Bu tip liderlerin bulunduğu örgütlerde, astlar hedefleri örgütsel amaç doğrultusunda benimseyemez ve kendilerini gerçekleştiremezler. Astları güdüleyici bir ortam yoktur. Bu tarz liderlerin daha çok yöneticilik sıfatını gösterdiğini belirtmek doğru olur (Akan ve Yalçın, 2015).

Serbest bırakıcı liderlik stiline en olumsuz yanı, örgüt üyelerinin amaçsız ve denetimsiz kalmasıdır. Böyle bir durum, astların bir bunalım yaşamasına ve sonucunda örgütün içinde karmaşa ortamı oluşmasına sebep olabilir (Şafaklı, 2005). Serbest bırakıcı liderin asıl görevi kaynak sağlamaktır. Astları ile etkileşimi yoktur ancak soru

sorulduğunda cevap verir, fakat verdiği cevaplar kesin değildir. Bu liderler kendi yetkilerini kullanmayıp yetkiyi tümüyle astlara devretmişlerdir (Arun,2008, s.11).

2.4. İlgili Araştırmalar

Çelik (1998) araştırmasında dönüşümcü liderlik boyutları ile yöneticilerin liderlik özelliği arasında anlamlı bir fark bulmuştur. Araştırmasının sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin, dönüşümcü liderlik boyutlarını yüksek düzeyde gösterdikleri görülmüştür. Okul müdürleri, “bireysel destek olma” gibi dönüşümcü liderliğin en alt seviyedeki boyutunda bile kendilerini yeterli görmüşlerdir.

Karip (1998) yaptığı araştırmada özel okul ile devlet okulu yöneticilerinin liderlik özelliklerini incelemiştir. Araştırma sonucunda; müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin bulunduğunu ve bunu gösterme seviyelerinin yüksek düzeyde olduğu belirtilmiştir. Devlete ait okullardaki müdürlerin serbest bırakıcı liderlik özelliğinin, özel okullardaki müdürlerin serbest bırakıcı liderlik özelliklerine göre daha fazla olduğu ifade edilmiştir.

Akan’ın (2015) yaptığı araştırma, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile ilgilidir. Araştırmanın liderlik stili boyutunun sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin genellikle dönüşümcü lider özelliği taşıdığı görülmüştür. Okul yöneticilerinin en az gösterdikleri liderlik stili ise serbest bırakıcı liderlik olarak tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenler dönüşümcü lider ile çalışmak istediklerini belirtirken, sürdürümcü lider özelliği taşıyan liderin kendilerini ve çalışma ortamını olumsuz etkilediklerini düşünmektedirler.

Kavrayıcı (2019) araştırmasında okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşleri doğrultusunda, müdürlerin sürdürümcü liderlik özelliklerini daha çok kullandıklarını ortaya koymuştur. Liderlik stillerinde cinsiyet değişkeni göz önüne alınarak incelendiğinde anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Aynı araştırmada liderlik stillerinin yaş ve kıdem değişkenlerine göre farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Akan ve Sezer’in (2014) yaptığı araştırmanın liderlik stili bölümüne ilişkin sonuçlar incelendiğinde, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilini daha yüksek oranda kullandıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri cinsiyet değişkeni açısından değerlendirildiğinde, sürdürümcü liderlik boyutu anlamlı fark göstermezken, dönüşümcü liderliğin alt boyutlarında farklılık görülmektedir. Okul müdürlerinin serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik düzeylerindeki puanları düşük iken, dönüşümcü liderlik puanları orta seviyededir.

Nair 'in (2018) araştırmasında, OMLSÖ ile elde ettiği sonuçlara göre müdürlerin liderlik stiline yönelik cinsiyete göre algıları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Araştırmanın yaş değişkeni bulgularının, sürdürümcü liderlik boyutunda gruplandığı gözlemlenirken yaşlar arasında (51 yaş ve 31-40 yaş), anlamlı bir fark bulunmuş, diğer yaş grupları arasında fark bulunmamıştır. Dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin yaş grupları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu araştırmada kıdem değişkeni incelendiğinde sürdürümcü liderlik ve dönüşümcü liderlik stillerinde anlamlı fark bulunurken, serbest bırakıcı liderlik stilinde anlamlı fark bulunmamaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde kullanılan yöntem ve alt başlıklarla ilgili genel bilgiler sunulmuştur. Bu bölümler; yapılan araştırmanın modeli, evreni ve çalışma grubu, verinin toplanması ve verilerin analizidir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Çünkü bu yöntem davranış bilimlerine daha uygun görünmekte ve bu yöntemde liderlerin “liderlik stillerinin “ne” olup “ne” olmadıklarını anlamak için, var olan düzenine zarar vermeden yönetsel bir zorluk yaratmadan yapılabilmektedir (Kaptan, 1993: 60). Tarama modelinde amaç bir konudaki mevcut durumu araştırmak ve belirlemektir. Çoğunlukla bir durumu aydınlatmak, belirli standartlar doğrultusunda değerlendirmeler yapmak ve olaylar arasında olası ilişkileri meydana çıkarma amaçlı araştırmalardır (Karasar, 2002).

Bu çalışmada betimsel tarama modeli kullanılarak araştırma verileri ve bulgular toplanmış olup araştırmada; İlkokul sınıf öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin liderlik stilleri nicel desende incelenmiştir.

3.2. Evren ve Çalışma Grubu

Araştırmanın evreni, 2019–2020 öğretim yılında Denizli ili Sarayköy ilçesinde toplam dokuz ilkokulda görev yapan 104 sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Örneklem seçimine gidilmemiştir. Okulların tümüne anket dağıtılmış, ancak hatasız olarak ulaşan anket sayısı 85 ‘tir. Öğretmenlerden bazılarının da raporlu olma ya da ankete katılmak istememe durumundan dolayı ulaşılamamıştır.

Tablo 3. 1. Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Seçenekler	1	2	3	Toplam
Cinsiyet	Kadın	Erkek		-
	<i>Frekans</i>	50	35	85
	<i>%</i>	58.8	41.1	100
Yaş	30-39	40-49	50 ve üstü	

	<i>Frekans</i>	31	41	13	85
	%	36.47	48.23	15.29	100
Mesleki kıdem		6-15 yıl	16-25 yıl	26yıl ve üstü	
	<i>Frekans</i>	31	38	16	85
	%	36.47	44.70	18.82	100
Eğitim Bölgesi		İlçe Merkezi	Mahalle/köy		
	<i>Frekans</i>	51	34		85
	%	60	40		100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri tablo 3.1 de verilmiştir. Buna göre öğretmenlerin 50'si (% 58.8) kadın, 35'i (% 41.1) erkektir. Kadınların öğretmenlerin oranı erkek öğretmenlerden fazladır. Katılımcıların yaş oranlarına bakıldığında 31'i (% 36.47) 30-39 yaş arası, 41'i (%48.23) 40-49 yaş arası ve 13'ü (% 15.29) 50 yaş ve üstündedir. Mesleki kıdeme bakıldığında 31'i (%36.47) 6-15 yıl, 38 'i (%44.70) 16-25 yıl ve 16'sı (%18.82) 26yıl ve üzeridir. Mesleki kıdeme bakıldığında 6-15 yıl arası görev yapanların oranı yüksektir. Öğretmenlerin eğitim bölgesi değişkenine göre 51'i (%60) ilçe merkezi, 34'ü (%40) mahalle/köy de çalışmaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri “Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği” aracılığı ile toplanmıştır. Öncesinde yer alan “Kişisel Bilgi Formu”nda kişisel ve mesleki özellikleri içeren veriler yer almaktadır. Öğretmenlerin liderlik ile ilgili düşünceleri ise “ Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği” ne (OMLS) verilen cevaplardan elde edilmiştir. Ölçek, örnekleme belirtilen öğretmenlere uygulanmıştır. Katılımcılara gizliliğin korunması ile ilgili bilgiler verilmiştir. Anketlerin gizlilik esasına göre yapıldığı bu bilgilerin başka amaçlarla kullanılmayacağı ve katılımın gönüllülüğe bağlı olduğu belirtilmiştir. Araştırmada Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen “Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek üç boyut altında 35 maddeden oluşan bir ölçektir. Dönüşümcü liderlik olarak adlandırılan birinci boyutta 20 madde, serbest bırakıcı liderlik olarak adlandırılan ikinci boyutta sekiz madde, sürdürümcü liderlik olarak adlandırılan üçüncü boyutta ise yedi madde bulunmaktadır. Beşli likert tipinde geliştirilen dönüşümcü liderlik ölçeğinden alınabilecek puan aralığı 20-100, serbest bırakıcı liderlik için puan aralığı sekiz-40, Sürdürümcü liderlik için puan aralığı yedi-35 ‘tir. OMLSÖ’ nin her bir boyutu ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Denizli ili Sarayköy ilçesinde toplam dokuz ilkokulda görev yapan 104 Sınıf öğretmeninden oluşmaktadır. Örneklem seçimine gidilmemiştir. Okulların tümüne anket dağıtılmış, ancak hatasız olarak ulaşılan anket sayısı 85 ‘tir.

3.4. Verilerin Analizi

Anketle elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı ile çözümlenmiştir. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine göre görüşlerini ve bu görüşlerin demografik özelliklere göre farklılık oluşturma durumunu tespit etmek için verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilerek Tablo3.2’deki değerlere ulaşılmıştır. Bu değerlere göre dağılımın normal olduğu görülmektedir. Buna göre ‘‘cinsiyet ‘‘ve ‘‘ eğitim bölgesi’’ değişkenleri için t-testi yapılmıştır. Kıdem ve yaş değişkenlerinin frekans değeri 30’un altında olduğu için Kruskal Wallis testi ile çözümlenmiştir.

Tablo 3.2. *Veri Toplama Aracının Boyutlarına Göre Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları*

Veri Toplama Aracı	Boyutlar	N	Çarpıklık	Basıklık
Okul	Dönüşümcü	85	-.176	-.392
Müdürlerinin Liderlik	Sürdürümcü	85	.092	.025
Stilleri Ölçeği	Serbest Bırakıcı	85	.726	1.329

Bu çalışmada ölçek maddelerinin cevapları için Beşli Likert türü ölçekten yararlanılmıştır. Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) olarak SPSS programına kodlanarak analizi yapılmıştır.

‘‘Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği’’nin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı, ölçeğin dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik boyutu olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Ölçeğin birinci boyutu olan dönüşümcü liderlik için güvenilirlik katsayısı .936 olarak, ikinci boyutu sürdürümcü liderlik için güvenilirlik katsayısı .751, olarak üçüncü boyut olan serbest bırakıcı liderlik için güvenilirlik kat sayısı ise 870 olarak hesaplanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3. *Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği maddeler için düzey aralıkları*

<i>Katılma derecesi</i>	
Kesinlikle katılmıyorum (çok Düşük)	(1.00 –1.80)

Katılmıyorum(düşük)	(1.81 –2.60)
---------------------	--------------

Kararsızım(orta)	(2.61 –3.40)
------------------	--------------

Katılıyorum(yüksek)	(3.41 –4.20)
---------------------	--------------

Kesinlikle Katılıyorum (Çok yüksek)	(4.21 -5.00)
---	--------------

Katılma düzeyleri için sınırlar (1.00-1.80) “Kesinlikle Katılmıyorum”, (1.81-2.61) “Katılmıyorum”, (2.62-3.42) “Kararsızım”, (3.43-4.23) “Katılıyorum”. (4.24-5.00) ‘Kesinlikle Katılıyorum’olarak belirlenmiştir. Maddelere beşli likert tipli

katılma derecesi aralıkları $\frac{n-1}{n}$ formülü ile hesaplanmıştır. Hesaplama sonucunda bir ile beş arasındaki aralık genişliği 0.80 olarak bulunmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde okul yöneticilerinin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerini gösterme düzeylerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri; ardından da bu görüşlerin cinsiyet, yaş, eğitim bölgesi ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir

4.1. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt probleminde öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerine ait bulgular tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Görüşleri

Liderlik Stili	N	\bar{x}	ss	Düzye
Dönüşümcü Lider	85	3.85	0.90	Katılıyorum (Yüksek)
Sürdürümcü Lider	85	2.68	1.10	Karasızım (Orta)
Serbest Bırakıcı Lider	85	2.09	0.92	Katılmıyorum (düşük)

Tablo 4.1’deki bulgular incelendiğinde okul yöneticilerinin en yüksek ($\bar{X}=3.85$) ‘‘Dönüşümcü liderlik’’ stilini, en düşük ($\bar{x}=2.09$) ‘‘ serbest bırakıcı liderlik’’ stilini gösterdikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin ‘‘sürdürümcü liderlik’’ stilini ise orta düzeyde gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili özelliği taşıyıp taşımadıklarını belirlerken ‘‘katılıyorum ‘‘ifadesini daha çok tercih ettikleri görülmektedir. Sonuç olarak, öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışını ‘‘yüksek’’ düzeyde, sürdürümcü liderlik davranışını ‘‘orta’’ düzeyde, serbest bırakıcı liderlik davranışını ise ‘‘düşük’’ düzeyde gösterdikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilini daha yüksek oranda göstermesine yönelik bu bulgudan hareketle, okul müdürlerinin öğretmenleri hedefleri doğrultusunda

yönlendiren, onlara değer veren ve kararlara dahil eden birer lider olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerine ilişkin görüşleriyle ilgili sonuçlar maddeler göre göre incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 4.2. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin Görüşleri

Dönüşümcü Liderlik	N	\bar{x}	ss	Düzyey
1. Davranışları ile bize rehberlik eder	85	3.95	0.88	yüksek
4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından ustun tutar	85	3.52	1.18	yüksek
6. Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür	85	4.00	0.91	yüksek
8. Sorunlara etkili çözümler bulur	85	4.00	0.83	yüksek
10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır	85	4.10	0.78	yüksek
11. Beklentilerimizi karşılamaya caba gösterir	85	4.14	0.78	yüksek
14. Enerjik bir yapıya sahiptir	85	4.04	0.80	yüksek
15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir	85	3.68	0.95	yüksek
16. Uyum içinde çalışmamızı sağlar	85	4.00	0.83	yüksek
19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar	85	3.55	1.05	yüksek
20. Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir	85	3.72	1.02	yüksek
22. Bizlere güven verir	85	3.81	0.95	yüksek
23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır	85	3.57	1.01	yüksek
24. Coşku ve heyecanımızı canlı tutar	85	3.71	0.93	yüksek
25. Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur	85	3.71	0.93	yüksek
27. Bilimselliğe gereken önemi verir	85	3.90	0.78	yüksek
30. Geleceğe yönelik planlar yapar	85	3.89	0.83	yüksek
32. Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister	85	3.96	0.79	yüksek
34. Kaygılarımızı dinler ve önemser	85	3.92	0.94	yüksek
35. Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar	85	3.98	0.86	yüksek
TOPLAM	85	3.85	0.90	yüksek

Tablo. 4.2. görüldüğü gibi öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin görüşleri ($\bar{x} = 3.85$ $ss = 0.90$) ‘yüksek’ düzeydedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stili ölçeğinde en fazla ($\bar{x} = 4.14$) “Beklentilerimizi karşılamaya caba gösterir” maddesine katıldıkları, en az ($\bar{x} = 3.52$) ise “Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar” maddesine katıldıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Dönüşümcü liderlik boyutunda öğretmenlerin tüm maddelere “katılıyorum” düzeyinde cevap verdikleri görülmüştür.

Tablo 4.3. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Sürdürümcü liderlik özelliklerine ilişkin Görüşleri

Sürdürümcü Liderlik	N	\bar{x}	Ss	Düzyey
3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur	85	2.14	1.01	düşük
5. Onun için eski yöntemler ise yarıyorsa yenisine	85	2.36	1.18	düşük

gerek yoktur				
7. Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir	85	3.10	0.97	orta
18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır	85	2.47	1.21	düşük
21. Risk almaktan hoşlanmaz	85	2.69	1.16	orta
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir	85	2.74	1.05	orta
29. Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar	85	3.27	1.17	orta
TOPLAM	85	2.68	1.10	orta

Tablo. 4.3. de Öğretmen görüşleri incelendiğinde sürdürümcü liderlik üzerine görüşleri ($\bar{x} = 2.68$ $ss=1.10$) “orta” düzeydedir. Sürdürümcü liderlik ölçeğinde öğretmenlerin en çok ($\bar{x} = 3.27$) “sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar”, en az ($\bar{x} = 2.14$) ise “Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur” maddesine katıldıkları görülmektedir Sürdürümcü liderlik stili için öğretmen görüşleri daha çok “kararsızım” olarak belirlenmiştir. Öğretmenler okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik tarzında olup olmadıklarına ilişkin net cevap vermemesi ve genelde “kararsızım” düzeyinde kalması, müdürlerin zaman zaman bu tarz liderlik davranışlarını sergilediklerini gösteriyor olabilir.

Tablo 4.4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Serbest bırakıcı liderlik özelliklerine ilişkin Görüşleri

Serbest Bırakıcı Liderlik	N	\bar{x}	Ss	
2. Okul içinde çok fazla görünmez	85	2.14	1.01	düşük
9. Geri bildirim vermektten kaçınır	85	2.01	0.76	düşük
12. Önemli konularda müdahale etmektten kaçınır	85	2.15	0.94	düşük
13. Sorumluluklarını başkalarına devreder	85	1.96	0.83	düşük
17. Acil sorulara cevap vermekte gecikir	85	2.29	1.08	düşük
26. Karar vermektten kaçınır	85	2.29	1.05	düşük
31. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur	85	1.96	0.91	düşük
33. Bize yol ve yöntem göstermez	85	1.98	0.80	düşük
TOPLAM	85	2.09	0.92	düşük

Tablo. 4.4. incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik üzerine görüşleri ($\bar{x} = 2.09$ $ss=0.92$) “düşük” düzeydedir. Serbest bırakıcı liderlik ölçeğinde ise öğretmenlerin en yüksek ortalama ile “Acil sorulara cevap vermekte gecikir ve Karar vermektten kaçınır” en düşük ortalama ile ise “İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur” ve “Sorumluluklarını başkalarına devreder” maddelerine katıldıkları görülmektedir. Serbest bırakıcı liderlik boyutundaki tüm maddelere öğretmenler “katılmıyorum” düzeyinde yanıt vermişlerdir. Bu bulgular sonucunda okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik özelliklerine sahip olmadıkları, okulda oluşabilecek sorunlarda, verilen kararlarda ve sorumluluk almada öğretmenleri tamamen yalnız bırakmadıkları söylenebilir.

4.2. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Yönelik Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine göre değişip değişmediğini gösteren bulgular

Araştırmanın ikinci alt probleminde öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine yönelik görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular tablo 4.5’de gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Yönelik Görüşlerinin Cinsiyete göre değişimini gösteren t-testi sonuçları

Liderlik Stili	Cinsiyet	N	\bar{x}	S	F	p
Dönüşümcü Lider	Kadın	50	3.94	11.87	.490	.143
	Erkek	35	3.74	12.58		
Sürdürümcü Lider	Kadın	50	2.60	5.14	4,12	.022*
	Erkek	35	2.97	4.72		
Serbest Bırakıcı Lider	Kadın	50	1.98	5.39	.004	.063
	Erkek	35	2.26	5.25		

P<.05

Tablo 4.5’te öğretmenlerin, müdürlerinin liderlik stillerine yönelik görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı farkın olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan “t-testi” sonucunda öğretmenlerin dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Sürdürümcü liderlik stili için yapılan t -testi” sonucuna göre (p=.022) değerinin (p<.05) düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu verilere göre öğretmenlerin, yöneticilerinin sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Sürdürümcü liderlik özelliklerine, erkek öğretmenler (\bar{x} =2.97), kadın öğretmenlerden (\bar{x} =2.60) daha olumlu yanıtlar vermişlerdir.

4.3. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Yönelik Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Gösteren Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt probleminde Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Yönelik görüşlerinin yaşa ilişkin bulguları tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Öğretmenlerin yaşları 30-39,40-49,50 yaş ve üstü olmak üzere 3 kategoride ele alınmıştır.

Liderlik Stili	Yaş	N	sıra ort.	Sd	χ^2	p
Dönüşümcü Lider	30-39	31	48.85	2	2.831	.243
	40-49	41	40.17			
	50yaş ve üstü	13	37.96			
Sürdürümcü liderlik	30-39	31	38.85	2	3.370	.185
	40-49	41	42.72			
	50 yaş ve üstü	13	53.77			
Serbest B. liderlik	30-39	31	38.47	2	1.691	.429
	40-49	41	45.93			
	50 yaş ve üstü	13	44.58			

Katılımcıların yaş, değişkenleri ile liderlik görüşleri arasında farklılık olup olmadığı belirlenmesi için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Tablo 4.6. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Yönelik Görüşlerinin Yaşa göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları

Tablo 4.6’da öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ait görüşlerinin yaş değişkeni açısından anlamlı farkın olup olmadığı incelenmiştir. Yaş grupları arasındaki farkı tespit etmek amacıyla yapılan “Kruskal Wallis”testi sonucunda Dönüşümcü liderlik (p=.243) ,Sürdürümcü liderlik(p=.185) ve serbest bırakıcı liderlik (p=.429) değerinin (p<.05) düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderlikle ilgili elde edilen bulgulara göre 30-39 yaş grubu öğretmenler, diğer grupta bulunanlara göre müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerini daha fazla yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.50 yaş ve üstü öğretmenler okul yöneticilerini daha az dönüşümcü liderlik stilinde olduğunu düşünmektedir. Sürdürümcü liderlikle ilgili elde edilen veriler incelendiğinde 50 yaş ve üstü grubu öğretmenlerin diğer gruptaki öğretmenlere göre, okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stillerini daha çok yerine getirdiklerini belirtmişler.30-39 yaş grubu öğretmenler ise okul yöneticilerini daha az sürdürümcü liderlik stilinde olduğunu düşünmektedir. Serbest bırakıcı liderlikle ilgili elde edilen verilerde görüldüğü gibi 40-49 yaş grubu öğretmenlerin diğer gruptaki öğretmenlere göre, okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik stillerini daha fazla yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.30-39 yaş grubu öğretmenler ise okul yöneticilerini daha az sürdürümcü liderlik stilinde olduğunu düşünmektedir.

4.4 . Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Yönelik Görüşlerinin

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Gösteren Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt probleminde öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine yönelik görüşlerinin kıdeme göre değişip değişmediğini ilişkin bulgular tablo 4.7’de yer almaktadır. Öğretmenlerin kıdemleri 6-15 yıl,16-25 yıl, 26 yıl ve üstü olmak üzere 3 kategoride ele alınmıştır.

Tablo 4.7.Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillere Yönelik Görüşlerinin Mesleki Kıdeme göre değişimini gösteren Kruskal Wallis testi sonuçları

Liderlik Stili	Mesleki kıdem	N	Sıra ort.	sd	χ^2	p
Dönüşümcü Liderlik	6-15 yıl	31	45.87	2	1.43	.593
	16-25yıl	38	42.70			
	26 yıl ve üstü	16	38.16			
Sürdürümcü Liderlik	6-15 yıl	31	42.60	2	.676	.713
	16-25yıl	38	41.46			
	26 yıl ve üstü	16	47.44			
Serbest Bırakıcı Liderlik	6-15 yıl	31	39.82	2	.877	.645
	16-25 yıl	38	44.29			
	26 yıl ve üstü	16	46.09			

Tablo 4.7’da öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin liderlik rollerinde kıdem değişkenine göre anlamlı farkın olup olmadığı incelenmiştir. Uygulanan “Kruskal Wallis”testi sonucunda dönüşümcü liderlik ($p=.593$), Sürdürümcü liderlik ($p=.713$) ve serbest bırakıcı liderlik ($p=.645$) değerinin ($p<.05$) düzeyinde anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşlerinde kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Dönüşümcü liderlik stili bulgularında görüldüğü gibi 6-15 yıl kıdem yılında olan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik görüşleri diğer gruplara göre daha olumlu iken ,26 yıl ve üstü daha olumsuz görüş bildirmiştir. Sürdürümcü liderlik stili bulgularında 26 yıl ve üstü kıdem yılında olan öğretmenlerin dönüşümcü liderlik görüşleri diğer gruplara göre daha olumlu iken ,16-25 yıl grubunda olan öğretmenler daha olumsuz görüş bildirmiştir. Serbest bırakıcı liderlik stili bulgularında ise 26 yıl ve üstü kıdem yılında olan öğretmenlerin serbest bırakıcı liderlik görüşleri diğer gruplara göre daha olumlu iken ,16-25 yıl grubunda olan öğretmenler ise daha olumsuz görüş bildirmiştir.

4.5 . Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Bölgesi Değişkenine Göre Değişip Değişmediğini Gösteren Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemde öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine yönelik görüşlerinin eğitim bölgesi değişkenine göre değişip değişmediğini gösteren bulgular tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerine Yönelik Görüşlerinin Eğitim Bölgesine göre değişimini gösteren t-testi sonuçları

Liderlik Stili	Eğitim Bölgesi	N	\bar{x}	S	F	p
Dönüşümcü Lider	İlçe Merkezi	51	3.87	0,60	.465	.866
	Mahalle/köy	34	3.84	0.63		
Sürdürümcü Lider	İlçe Merkezi	51	2.71	0.71	.827	.459
	Mahalle/köy	34	2.83	0.75		
Serbest Bırakıcı Lider	İlçe Merkezi	51	2.13	0.67	.605	.581
	Mahalle /Köy	34	2.05	0.68		

Tablo 4.8’de öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları eğitim bölgesi değişkenine göre farklılığına bakılmıştır. Görev yaptıkları eğitim bölgeleri arasındaki bu farkın anlamlı olup olmadığının analizini yapmak amacıyla yapılan “t-testi” sonucunda dönüşümcü lider (p=.866), sürdürümcü lider (p=.459) ve serbest bırakıcı lider (p=.581) değerinin (p<.05) düzeyinde anlamlı olmadığı görülmüştür. Dönüşümcü liderlik stili bulguları ilçe merkezinde(\bar{x} =3.87) çalışan öğretmen ile köy/mahallede(\bar{x} =3.84) çalışan öğretmenlerin görüşleri birbirine yakındır ve her ikisi de ‘‘yüksek ‘’ düzeydedir.

Sürdürümcü liderlik stili bulgularına göre görüşler incelendiğinde ilçe merkezinde (\bar{x} =2.71) çalışan öğretmen ile köy/mahallede(\bar{x} =2.83) çalışan öğretmenlerin görüşleri ‘‘orta’’ düzeydedir. Serbest bırakıcı liderlik stiline ilişkin görüşler incelendiğinde ise ilçe merkezinde (\bar{x} =2.13) çalışan öğretmen ile köy/mahallede(\bar{x} =2.05) çalışan öğretmenlerin görüşleri ‘‘düşük’’ düzeyde olduğu görülmüştür.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümde araştırma kapsamında toplanan verilerden elde edilen bulgu ve yorumlar sonuç ve önerilere dönüştürülerek açıklanmıştır.

5.1. Tartışma

Araştırmada öğretmenlerin ölçeğe verdiği cevaplar doğrultusunda okul yöneticilerinin sırasıyla ‘dönüşümcü lider, sürdürümcü lider ve serbest bırakıcı liderlik özelliklerini gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu bulgular ile paralel olarak, Akan ve Sezer (2014), Karip (1998) de yaptıkları araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşarak, okul müdürlerinin en çok dönüşümcü liderlik özelliği gösterdiklerini, serbest bırakıcı liderlik özelliğini ise en az seviyede gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Oğuz ‘un (2011) yaptığı araştırmada ise, sürdürümcü liderlik verilerinin ortalamasının, dönüşümcü liderlik ortalamasından daha yüksek olduğu görülmüştür. Kavrayıcı’ nın (2019) yaptığı araştırmada, öğretmenlerin sürdürümcü liderlik stilini daha çok kullandıkları belirlenmiştir.

Eğitim kurumlarının öğrenen örgüt olmaları için okul müdürlerinin dönüşümcü lider olması gerekmektedir. Sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderler eğitim kurumlarının, öğrenen örgüt olmaları yolunda ilerlemelerine ket vurmaktadır (Akan ve Sezer,2014). Öğretmenler okullarda sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlerle çalışmaktansa dönüşümcü liderle çalışmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir (Akan ve Yalçın,2015). Bu çalışmanın sonuçları yaptığımız araştırmayı destekler niteliktedir.

Araştırmadaki cinsiyet değişkenine göre, öğretmenlerin müdürlerinin dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik stiline ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmazken, sürdürümcü liderlik stilinde anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre yapılan araştırmalar incelendiğinde; Nair (2018) liderlik stilleri ile cinsiyet değişkeni arasında farklılık olmadığını belirtmiştir. Akın ve Sezer (2014) ise yaptıkları araştırmada cinsiyet değişkenine göre dönüşümcü liderlik stilinde anlamlı farkın olduğunu tespit etmişti.

Araştırmada yöneticilerin liderlik stillerinde yaş ve kıdem değişkeninin anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Kavrayıcı (2019), araştırmasında benzer bir biçimde yaş ve kıdem değişkeninin liderlik stillerinde fark oluşturmadığını bulmuştur. Bu çalışmanın bulgularından farklı olarak Nair ‘in (2018) araştırmasında dönüşümcü ve

sürdürümcü liderlik boyutlarında kıdem değişkenine göre fark bulunurken, serbest bırakıcı liderlik boyutunda anlamlı fark bulunmamıştır. Yapılan birçok araştırmada yaş ve kıdem değişkeninin yöneticilerin liderlik stilini belirlemede farklılığa sebep olmadığı görülmüştür. Bunun sebebi, liderin özelliklerini, tüm yaş ve kıdem grubundaki öğretmenlerin aynı düzeyde algılamaları olabilir. Cemaloğlu (2007) ise yaptığı araştırmada, tam tersi sonuçlara ulaşmıştır. Liderlik stillerinin alt boyutlarının, yaş ve kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği bulgularına ulaşmıştır.

Araştırmadaki bir diğer sonuca göre, tüm liderlik stillerinde eğitim bölgesi değişkenine göre anlamlı fark olmadığı görülmüştür. İlçe merkezindeki kalabalık okullarda görev yapan öğretmenler ile köylerde ve daha tenha mahallelerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri örtüştüğü söylenebilir.

5.2. Sonuçlar

Denizli ili, Sarayköy ilçesi resmi ilkokullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin en çok sergiledikleri liderlik stili “dönüşümcü lider” olarak belirlenmiştir. Okul yöneticilerinde görülen diğer liderlik stilleri sırasıyla sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderdir.

Dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik stili; cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim bölgesi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Sürdürümcü liderlik stili ise; yaş, kıdem ve eğitim bölgesi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark göstermektedir.

5.3. Öneriler

Öğretmenler okul müdürlerinin liderlik stiline ilişkin görüşlerinde, dönüşümcü liderlik stiline daha yüksek düzeyde olduğunu bildirmişlerdir. Bu düzeyin “çok yüksek” seviyeye ulaşması için okul müdürlerine yönelik liderlik ile ilgili seminer, kurs, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılabilir.

- Okul müdürlerinin liderlik stili belirlenmesine yönelik branş ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında farkın olup olmadığı araştırılabilir.
- Okul müdürlerinin kendilerinin uyguladığı liderlik stili ile öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stili hakkındaki görüşleri arasındaki ilişki ele alınabilir.

6.KAYNAKÇA

- Akan , D., Yıldırım , İ., & Yalçın, S. (2014). Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 392-415.
- Akan, D., & Sezer, Ş. (2014). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Okulların Öğrenen Örgüt Olma Düzeyi Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 126-151.
- Akan, D., & Yalçın, S. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi : Teori ve Uygulama*, 123-150.
- Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebilir mi? *Milli Eğitim Dergisi*.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 109-119.
- Arun, K. (2008). *Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri : Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 85-108.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları'na" İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 73-84.
- Baloğlu, N., Karadağ, E., & Gavuz, Ş. (2009). Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stillерinin Yetki Devrine Etkisi : Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 457-479.
- Bass, B. M., & Avolio, B. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire. *Published by Mind Garden, Inc.* .
- Canbolat, S. A. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği*. Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 73-114.
- Cömert, M. (2004). "Dönüşümcü Liderlik", XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 1-12.

- Çakınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik : Sağlık Çalışanları Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 104-119.
- Çelik, C., & Sünbül, A. G. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü : Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 49-66.
- Çelik, D. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 423-442.
- Çelik, V. (2001). Geleceğin Okul Liderleri. *2000 Yılında Türk Millî Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu*. Ankara.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, S., Giderler, C., & Güler, M. (2017). Lider Yöneticilerin Çalışanların Motivasyonuna ve Performansına Etkisi : Kamu Kuruluşuna Bir Çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36-49.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Gürsel, E., & Neğiş, A. (2003). *Liderlik ve Roller : Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya: Eğitim Kitapevi.
- Gürüz, D., & Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Betaş Yayınları.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi*, 443-465.
- Kavrayıcı, C. (2019). Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 116-131.
- Kayhan, Ü., & Eroğlu, G. (2002). *Bir Eğitim Ortamı Olarak (yapı, işleyiş ve ilişkiler)*. Ankara: Damga Yayınevi.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- Kolamaz, C. (2007). *Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 401-422.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi*, 199-226.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim*, 57-91.

- Kurtuluş, S. A., & Kutanis, R. Ö. (2015). Dönüştürücü Liderlikte Hangisi Daha Etkili : Erilik mi Dişillik mi? *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 235-252.
- Nair, A. (2018). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Politik Becerileri Arasındaki İlişki. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 235-254.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 45-65.
- Öge, E., & Ayrancı, E. (2010). Dönüşümsel Liderlik Kavramı Hakkında Önde Gelen Teoriler ve Türkiye’de Kavramı Ele Alan Çalışmalar. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 37-46.
- Özgener, S., & Kılıç, G. (2009). Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi . *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Eskişehir.
- Özkan , M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 615-639.
- Sabuncuğlu, Z., & Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Şafaklı, O. (2005). KKTC ‘deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 132-143.
- Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 97-118.
- Şahin, S. (2006). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği)”. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 188-199.
- Şimşek, N., & Fidan, M. (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. Konya: Tablet Kitapevi.
- Tahaoğlu, F., & Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 274-298.
- Temgiloğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23-48.
- Turan, S., & Şişman, M. (2004). *Eğitim ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Turan, S., Karadağ, E., Bektaş, F., & Yalçın, M. (2014). Türkiye’de Eğitim Yönetiminde Bilgi Üretimi Dergisi . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 93-119.
- Walumbwa, F. O., Peng Wang, B. O., & Lawer, J. J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction. *A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms”*, *Human Resource Development Quarterly*, 235-256.
- Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları : Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.

- Yıldırım, C. (006). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri . *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.

7.EKLER

EK-1

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ANKETİ

Değerli Meslektaşım,

Bu anket ,ilkokulda görev yapmakta olan sınıf öğretmenlerinin ,okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Ankete vereceğiniz cevaplar, araştırmacı dışında hiçbir kurum ve kişi tarafından kullanılmayacaktır. Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirileceğinden isim yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın amacına ulaşması anket sorularını eksiksiz ve içtenlikle doldurmanızla mümkün olacaktır.

Araştırmaya ayırdığınız zaman ,ilginiz ve değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Pınar SOYSAÇ

Pamukkale Üniversitesi
E.Y.T.P.E Yüksek
Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız:
- 3.. Memuriyet Kıdeminiz:..... YIL
- 4.Şu anki yöneticiniz ile çalışma süreniz:.....
5. Eğitim Durumunuz: 1. () Ön lisans 2. () Lisans 3. () Yüksek Lisans 4. () Doktora
- 6.Görev Yaptığınız Eğitim Bölgesi: İlçe Merkezi() mahalle/köy()

OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2Katılmıyorum	3Kararsızım	4Katılıyorum	5Kesinlikle Katılıyorum
Okul müdürümüz;					
1. Davranışları ile bize rehberlik eder					
2. Okul içinde çok fazla görünmez					
3. Sadece isler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur					
4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından ustun tutar					
5. Onun için eski yöntemler ise yarıyorsa yenisine gerek yoktur					
6. Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür					
7. Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir					
8. Sorunlara etkili çözümler bulur					
Arka sayfaya geçiniz.					
	1 Kesinlikle Katılmıyorum	2Katılmıyorum	3Kararsızım	4Katılıyorum	5Kesinlikle Katılıyorum
9. Geri bildirim vermekten kaçınır					
10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır					
11. Beklentilerimizi karşılamaya caba gösterir					
12. Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır					
13. Sorumluluklarını başkalarına devreder					
14. Enerjik bir yapıya sahiptir					
15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir					
16. Uyum içinde çalışmamızı sağlar					
17. Acil sorulara cevap vermekte gecikir					
18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır					
19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar					
20. Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir					
21. Risk almaktan hoşlanmaz					
22. Bizlere güven verir					
23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır					
24. Coşku ve heyecanımızı canlı tutar					
25. Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur					
26. Karar vermektten kaçınır					
27. Bilimselliğe gereken önemi verir					
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir					
29. Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar					
30. Geleceğe yönelik planlar yapar					

31. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur					
32. Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister					
33. Bize yol ve yöntem göstermez					
34. Kaygılarımızı dinler ve önemser					
35. Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar					

Araştırma İzin Dilekçesi

EK-2



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44-E.3836160
Konu : Anket Uygulama İzni

21/02/2020

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğü'nün 07/02/2020 tarih ve 2642 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans öğrencisi Pınar SOYSAÇ, danışmanı Dr. Öğr. Üyesi Aydan ORDU sorumluluğunda "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillere İlişkin Öğretmen Görüşleri" başlıklı proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli İli Sarayköy ilçesinde yer alan ilkokullarda görev yapan öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2019/2020 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları, **sonuç raporunu çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ
Millî Eğitim Müdürü

Güvenli Elektronik İmza
Ash İle Aynıdır
Mahmut TUR
Memur

OLUR
21/02/2020
Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüze Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.
Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Anket Formları

M.Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1 Merkezefendi/DENİZLİ- Bilgi İçin :H. ERKOÇ-V.H.K.İ.-Sefa GELMİŞ-Şef
Elektronik Ağ : http://denizli.meb.gov.tr - Telefon : (0 258) 2342095
E-posta: ab20@meb.gov.tr -Strateji Şubesi Belgegeçer : (0 258) 2342099

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2921-fd87-3df9-8530-7de6 kodu ile teyit edilebilir.

EK-4

Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler	
Adı	PINAR
Soyadı	SOYSAÇ
Doğum yeri ve tarihi	Denizli/ 1983
Uyruğu	T.C.
İletişim adresi ve telefonu	pinarsoysac83@gmail.com.tr 0505 445 42 19
Eğitim	
İlkokul	Merkezefendi İlkokulu / Denizli
Ortaokul	Sevil Kaynak Ortaokulu/Denizli
Lise	Kazım Kaynak Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi / Denizli
Yükseköğretim (Lisans)	Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği A.B.D.
Mesleki deneyim	
2006-2007	Uşak /Banaz Çiftlik İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni
2007- ...	Denizli/Sarayköy Hasköy Hayrettin Türkölmez İlkokulu Sınıf Öğretmeni