

160674

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**BULGARİSTAN VE TÜRKİYE'DEKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK VE
LİDERLİK DAVRANIŞLARI
(SOFYA VE İSTANBUL İLLERİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Neriman ÖZTÜRK

Danışman: Prof. Dr. Ali İlker GÜMÜŞELİ

**İstanbul
Mayıs, 2005**

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, İstanbul'daki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları ile Sofya'daki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarının gösterilme sıklığını ortaya koyarak, iki ülke arasındaki farklılığı incelemektir. Araştırmanın sonuca ulaştırılmasında katkısı olan herkese teşekkür ederim. Özellikle, araştırma süresince bana destek veren, fikir ve yorumlarını aktaran Sayın Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli'ye, Sofya'da anketlerin uygulanması konusunda bana yardımcı olan Sayın Zdravko Novev'e, Bulgaristan'da bulunan ve bana gerekli iletişim ve ulaşımı gerçekleştirmeme yardımcı olan sevgili kardeşim Taner Öztürk'e ve gerekli çalışma ortamını yaratan sevgili anneme ve babama katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Neriman ÖZTÜRK

ÖZET

Liderlik ve yönetim kavramları, bu kavramlar arasındaki farklılıklar, etkili ve etkili olmayan yöneticilik ve liderlik davranışları sık tartışılan konular haline gelmiştir. Bu konuda çok sayıda araştırma yapılmış, liderliğin örgütün verimliliği açısından hayati bir öneme sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik ve yöneticilik çok sık olarak benzer anlamlarda kullanılmalarına rağmen bu iki kavram aslında birbirinden oldukça farklıdır. Günümüzde yöneticilikten çok liderlik özellikleri üzerinde durulmakta, bireyleri etkileme, peşinden sürüklenme gibi liderlik davranışlarının her örgütte olduğu gibi eğitim örgütleri açısından da çok önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Son zamanlarda, yönetim literatüründe, lider yönetici kavramı oldukça sık kullanılmakta, yöneticilerden hem etkili birer yönetici hem de etkili birer lider olmaları beklenmektedir.

Liderlik özelliklerinin doğuştan mı getirildiği yoksa sonradan mı kazanıldığı gibi pek çok konu yıllardır araştırma konusu haline gelmiş ve farklı liderlik ve yöneticilik kuramları geliştirilmiştir. Liderliği etkileyen etmenler araştırılmış ve bu etkenlerden en belirgin olarak karşımıza, kültür kavramı çıkmıştır. Son yıllarda dünyada yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler ve globalizasyon, kültürler arası etkileşimi arttırmış ve kültürler arası araştırmaların da sayısı oldukça fazlaşmıştır.

Bu araştırmanın amacı da benzer kültürel özelliklere sahip olduğumuz komşu ülkelerimizden biri olan Bulgaristan'daki okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik ve yöneticilik davranışları ile ülkemizdeki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını belirlemek ve karşılaştırmaktır. Araştırmada tarama modeli

kullanılmıştır. Amaca ulaşabilmek için Sofya ve İstanbul'da görev yapan okul müdürlerine anket uygulanarak yöneticilik ve liderlik davranışlarına dair algıları ölçülmüştür.

Elde edilen sonuçlara göre, İstanbul'daki okul müdürleri “çok sık” yöneticilik ve liderlik davranışları göstermekte; liderlik davranışları gösterme sıklığı ile yöneticilik davranışları gösterme sıklığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sofya'daki okul müdürleri “çok sık” yöneticilik ve liderlik davranışları göstermektedirler; liderlik davranışları gösterme sıklığı ile yöneticilik davranışlarını gösterme sıklığı arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Sofya'daki okul müdürleri ile İstanbul'daki okul müdürlerinin hem liderlik hem de yöneticilik davranışları gösterme sıklığı bakımından aralarında anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre İstanbul'daki okul müdürleri, Sofya'daki okul müdürlerine göre daha sık olarak yöneticilik ve liderlik davranışları göstermektedirler.

ABSTRACT

The concepts of leadership and management, the difference between these two, effective and non-effective leadership and management behaviors have become the most controversial topics today. Lots of researches about leadership and management have been made in this field and it came out that leadership has a vital importance for an organization's productivity. Although leadership and management are often used similar in meaning, these two concepts are actually very different from each other. Today, it is dwelled on the characteristics of leadership rather than management and it is emphasized that behaviors like affecting the individuals, making them follow are very important in education institutions as it has been in every institution.

In these days, the concept of "leader-manager" is used very often in management literature and it is expected from managers not only to be effective managers but also effective leaders.

Lots of topics like whether leadership characteristics congenital or not have been researched for years and different leadership and management theories have been developed. Factors that affect leadership have been researched and between these factors the concept of culture came out as the most outstanding one. In the last years, the fast technological developments and globalisation in the world has increased cross-cultural interactions and the number of cross-cultural researches has also increased very much.

The aim of this research is to determine and compare the management and leadership behaviors of school directors in Bulgaria, which is one of the

neighbouring countries that has similar cultural characteristics with us, show with the school directors in our country. A questionnaire is used during the research. In order to reach the goal, a questionnaire is made to the school directors in Sofia and Istanbul and their perceptions about management and leadership behaviors are measured.

According to the outcomes, the directors in Istanbul “very often” show leadership and management behaviours and there is not a significant difference between the frequency of showing leadership behaviors and the frequency of management behaviors

The directors in Sofia “very often” show leadership and management behaviors. There is not a significant difference between the frequency of showing leadership behaviors and the frequency of management behaviors.

There is a meaningful difference between the directors in Sofia and the directors in Istanbul not only in frequency of showing leadership behaviors but also management behaviors. According to this, the school managers in Istanbul show leadership and management behaviours more frequently than the school managers in Sofia.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
Problem	4
Liderlik ve Yöneticilik	5
Yönetim Kavramı.....	5
Etkili Yöneticilik Davranışları	6
Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi Kavramları	8
Eğitim ve Okul Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri	8
Eğitim Yöneticilerinde Bulunması Gereken Yeterlikler	9
Liderlik	11
Liderlik Yaklaşımları	13
Liderlik Stilleri	15
Liderlik-Yöneticilik Farkı	16
Liderliği Etkileyen Faktörler	17
Kültür ve Çeşitleri	18
Kültür Kavramı	18
Kültür Boyutları	21
Bireycilik ve Toplumculuk	21
Güç Mesafesi.....	22
Belirsizlikten Kaçınma	24
Erkek ve Kadına Özgü Değerler	25

Amaç.....	28
Önem	29
Sayıtlar	30
Sınırlılıklar	30
Tanımlar.....	30
II. YÖNTEM.....	31
Araştırmanın Modeli.....	31
Evren ve Örneklem.....	31
Veriler ve Toplanması	32
Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi	33
III. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	34
Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar	34
Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar.....	37
IV. BULGULAR VE YORUM.....	44
Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	44
İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	52
Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	53
Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	62
Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	63
V. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	67
Sonuçlar.....	67
Öneriler.....	68
Uygulamacılar İçin Öneriler.....	68
Araştırmacılar İçin Öneriler	70
EKLER.....	71

EK 1.	Güç Mesafesi ve Bireyciliğe Göre Ülkenin Konumu.....	72
EK 2.	Kırk Ülkenin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınmaya Göre Konumu	73
EK 3.	Anket Uygulama İzin Yazı ve Onayları.....	74
EK 4.	Türkçe Anket Formu	77
EK 5.	Bulgarca Anket Formu	81
KAYNAKÇA.....		84



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo		Sayfa
1	TOPLUMCULUK VE BİREYCİLİK YÖNÜNDEN KÜLTÜRLER ARASI FARKLAR	22
2	GÜÇ MESAFESİ YÖNÜNDEN KÜLTÜRLERARASI FARKLAR.....	23
3	BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA YÖNÜNDEN KÜLTÜRLERARASI FARKLAR	25
4	KADIN VE ERKEĞE ÖZGÜ DEĞERLER YÖNÜNDEN ÖRGÜTLER VE YÖNETİM	26
4	SCHWARTZ'IN KÜLTÜREL BOYUTLARINA GÖRE BULGARİSTAN VE TÜRKİYE DEĞERLERİ	26
6.	TÜRKİYE İÇİN SOSYAL-KÜLTÜREL DEĞERLER	38
7	BULGARİSTAN OKUL MÜDÜRLERİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI	41
8	İSTANBUL OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR.....	45
9	İSTANBUL OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR	50
10	İSTANBUL OKUL MÜDÜRLERİNİN MESLEKTEKİ KIDEMI..	51
11	İSTANBUL OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK DAVRANIŞLARI ARASINDA ANLAMLI BİR FARKLILIK OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN T TESTİ SONUÇLARI	53
12	SOFYA'DAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR	55
13	SOFYA'DAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN YAŞ DAĞILIMI.....	59
14.	SOFYA'DAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR.....	61
15	SOFYA'DAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK	

	VE LİDERLİK DAVRANIŞLARINI GÖSTERME SIKLIĞI ARASINDA ANLAMLI BİR FARK OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN T TESTİ SONUÇLARI	62
16	İSTANBUL VE SOFYA'DAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİKVE LİDERLİK DAVRANIŞLARINI GÖSERME SIKLIĞI ARASINDA ANLAMLI BİR FARK OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN T TESTİ SONUÇLARI.....	63
17	İSTANBUL VE SOFYA'DAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARINI GÖSTERME SIKLIĞI	65
18	İSTANBUL VE SOFYA'DAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINI GÖSTERME SIKLIĞI	66



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil		Sayfa
1	Kültür Hiyerarşisi.....	19
2	Kültürün Çok Boyutlu Ele Alınışı ve Eğitimin Etkililiği.....	20
3	Kültürün Okula Etkisi.....	20
5	Shwartz'ın Ortaklaşa Davranışçılık-Bireycilik Boyutundaki Yatay- Dikey Ayrımına İlişkin Kuramı.....	27



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problemi, problemle ilgili kuramsal çerçeve, alt problemler, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, belli başlı tanımları açıklanmıştır.

Okul her şeyden önce kişiliğin biçimlendiği, öğrenmenin gerçekleştiği, eğitim hizmetinin üretildiği ve sunulduğu bir yerdir. Okullar dünyanın her ülkesinde, birbirine benzer ya da birbirinden farklı biçimlerde örgütlenmiş olup, bazı amaç ve işlevlere sahiptir. Okullardan beklenen söz konusu işlevleri en üst düzeyde gerçekleştirmektir (Şişman, 2002a, s.19).

Günümüz dünyasında ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasal ve diğer alanlarda yaşanan bir takım değişimler, eğitim ve okulları da etkilemekte, okul yöneticilerini değişken ve istikrarsız, çoğu zaman paradoksal bir ortamda çalışmaya ve böyle bir durumda da öğrenci ve aileleri, söz konusu yaşama koşullarına uyarlama ile karşı karşıya bırakmaktadır. Dolayısıyla çoğu kere çağdaş yaşamın getirdiği bir takım sorunların üstesinden gelmek, eğitimden ve eğitim liderinden beklenmektedir (Şişman, 2002a,s.19).

Tüm bu değişimlerden, toplumun ilgisinin merkezi niteliğinde olan eğitim kurumlarının etkilenmesi kaçınılmazdır. Okulu yöneten yöneticilerin yöneticilik

ve özellikle liderlik özellikleri eğitimin amaçlara ulaşması, etkili eğitim öğretim yapılması ve toplumun çağdaş dünyada yer alması bakımından oldukça önemlidir. Yapılan birçok araştırma liderliğin okulların etkililiği üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Yeni dönemin en belirgin özelliklerinden biri değişik kültürlerle karşılaşmak olacaktır. Bu bağlamda okullarda gerçekleştirilen programlar, başka kültürler ve toplumlarla yüz yüze kalan kişilere değişik açılardan katkılar sağlayacak bir içeriğe sahip olmalıdır. Eğitim kurumları bireylerin sadece ulusal ihtiyaçları değil, aynı zamanda Avrupa'nın ihtiyaçlarını da dikkate alarak yetiştirilmelidir. Avrupa Birliği'ne girişle gerçekleşmesi gereken uyum çalışmalarının çoğu eğitimle yakından ilişkilidir. Yeni döneme uyumun başarılı olabilmesi için eğitim sistemini bütünü ile yeniden ele almak gerekmektedir. Bu çerçevede yeni dönemde eğitim ve öğretim uygulamaları, felsefi temelleri, eğitim ortamları, yönetimi ve içeriği ile yeniden düzenlenmelidir (Erdoğan, 2000a, s. 248).

Eğitim politikaları ve uygulamalarının globalleşmesine olan ilginin artması, karşılaştırmalı eğitimsel liderlik ve yönetim branşının gelişmesini gerektirmektedir (Dimmock&Walker,1998,2000, s.144).

Eğitim politika ve uygulamalarının globalleşmesi biraz da olsa dünyanın farklı toplumları ve eğitim sistemlerinin karşılaştıkları problemlere cevap olabilmektedir. Ekonomik büyüme ve gelişme büyük ölçüde evrensel (global) pazar anlayışı içerisinde görülmektedir. Ekonomik rekabet gücü, eğitim sisteminin yeterince esnek, teknik donanımı yeterli "bilgi işçileri" sağlayıp sağlamadığına bağlı olmaktadır. Bu fenomen, toplumlar ve eğitim sistemleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları anlamamız gerektiğine vurgu yapmaktadır (Dimmock&Walker, 2000,s.145).

Okulların yapısı ve okul yapılarında yer alan roller, okulların yönetim biçimi, okul süreçlerinin işleyişi, bu bağlamda okul yöneticilerinin seçilmesi ve

atanması, ülkelere göre değişebilir. Diğer taraftan farklı ülkelerin okullarında değişik unvan ve statülerde yöneticiler bulunabilir (Şişman, 2002b ,s.20).

Yönetimin önemli bir parçası insanların davranışlarını yönetmek ve çabalarını örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmektir. Bu da liderlik sürecini ve uygun davranış biçimini seçmeyi içermektedir. Liderlik örgütsel performans için çok büyük bir öneme sahiptir. Yönetici liderliğin doğasını ve liderliği etkileyen faktörleri anlamak zorundadır (Mullins,1994, s. 252).

Bugün uluslararası yönetim ya da karşılaştırmalı yönetim olarak adlandırılan bir alandan söz edilebilir. Ancak bu konu yeni değildir. Eski Yunan ve Mısır medeniyetlerinden başlayarak uluslararası ticaretin gelişmesine paralel olarak insan toplumları karşılıklı olarak birbirinden etkilenmiş ve birbirlerinden bazı şeyler öğrenmişlerdir. Bugün bu alanda örgüt ve yönetimle ilgili olarak uluslar ve kültürler arası karşılaştırmalı araştırmalar yapılmaktadır (Şişman,2002b,s.57).

Karşılaştırmalı yönetimde üç yaklaşımdan söz edilebilir. Bunlar, evrensel yaklaşım, ekonomik yaklaşım ve kültürel yaklaşımdır (Robinson,1978,akt. Şişman,2002b,s. 57). Birincisine göre yönetim kuramları bir kültürden diğerine kolayca aktarılabilir olup dünyada yöneticiler arasında çok az farklılıklar vardır. İkinci bakış açısı, uluslar ve kültürler arası ekonomik faaliyetler yönünden benzerlik ve farklılıklar üzerinde durarak bunların, yönetimin görevlerini de belirlediğini ileri sürmektedir. Üçüncü bakış açısı ise kültürler arasında insanların davranış ve tutumları yönünden farklılıklar üzerinde durmaktadır ki bu farklılıklar, örgüt ve yönetim işlevlerini de etkilemekte ve belirlemektedir (Şişman,2002b,s. 57).

Son yıllarda farklı ülkelerdeki uygulamaları karşılaştırmaya yönelik yapılan araştırmalar yaygınlaşmıştır ve büyük önem kazanmıştır. Toplumlar ve kültürler arasındaki yoğun etkileşim küreselleşmenin doğal bir sonucudur. Bu bağlamda farklı kültürleri tanımak büyük önem kazanmıştır. Ayrıca Avrupa ile

entegre olabilmenin gerekliliklerini yerine getirebilmek için verilen uğraşlar da Türkiye'yi ekonomik, siyasal ve toplumsal açılardan çevresine karşı daha duyarlı hale sokmaktadır. Yöneticiler, kültürel farklılıkları tanımalı, bunun için de kültürü öğrenmeye ve anlamaya çalışmalıdır.

Balkanlardaki gelişmeler de Türkiye'nin bölgedeki siyasal, sosyo-kültürel ve ekonomik ilişkilerini yakından etkilemektedir. Bulgaristan'da son yıllarda yaşanan siyasi değişimlerin neticesi olarak hızlı bir demokratikleşme sürecine geçilmiş, buna paralel olarak eğitim sisteminin yapısı ve işleyişi yeniden düzenlenmiştir, okul yöneticilerine yeni roller ve sorumluluklar yüklenmiştir. Yerinden yönetim, akademik ve ekonomik özerklik eğitim sisteminin felsefesini oluşturmuştur. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin davranışları yönetim ve liderlik stilleri yeniden ele alınmış, okulun tüm bu toplumsal değişimlerin ihtiyaçlarını karşılayacak bireyler yetiştirmenin yolları aranmaya başlamıştır.

Problem

John Naisbitt (akt. Balcı, 2001,s.114) geniş sosyal, kültürel, politik, ekonomik ve teknolojik değişimleri anlatabilmek için "Megatrend" kavramını kullanmıştır. Ona göre 1980'lerde; (1) Endüstriyel toplumdan bilgi toplumuna, (2) Zorlama teknolojiden insan yönelimli yüksek teknolojiye, (3) Ulusal ekonomiden dünya ekonomisine katılmaya, (4) Kısa dönemlilikten uzun dönemliliğe ilgi duymaya, (5) Merkezîyetçilikten yerinden yönetimciliğe, (6) Kurumsal yardımdan kendine yardıma, (7) Temsili demokrasiden katılımcı demokrasiye, (8) Hiyerarşik iletişim ve kontrolden networke, (9) Gelişmiş ülkelerin ilgi ve çabalarından gelişen ülkelerin ilgi ve çabalarına ilgiye, (10) Ya "o ya şu" düşüncesinden çoklu seçme seçeneklerine doğru değişme gözlenmektedir.

Bütün bu değişmeler okulun yeni bir yapı ve yönetim anlayışına sahip olmasını gerektirmektedir. Okulun yapı ve yönetiminde meydana gelen değişmeler, kuşkusuz okul yöneticisinin rollerini de önemli ölçüde değiştirmiştir.

Okul yöneticileri, küreselleşme, enformasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi gibi yeniliklerin karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmışlardır. Bu da her şeyden önce yeni bir misyon, vizyon ve liderlik davranışı gerektirmektedir (Çelik,2000,s.144).

Son yıllarda Türkiye'nin dışarı ile olan etkileşiminin hızla yükseldiğini görmekteyiz. Yurtdışına eğitim amacıyla çok sayıda öğrenci giderken yurtdışından da aynı ölçüde yabancı öğrenci gelmektedir. Bu durumda yeni tavır ve değerlere sahip bireylere ihtiyaç duyulacaktır. Bu işlevi yerine getirebilecek kurum ise "eğitim"dir. Bu nedenle eğitim sisteminin de ortaya çıkan bu yeni ihtiyaçlara cevap verecek şekilde yapılanması gerekmektedir (Erdoğan, 2000a,s.206).

Bu araştırmada komşu ülkelerimizden biri olan ve benzer kültürel değerlere sahip olduğumuz Bulgaristan'ın başkenti Sofya'daki okul yöneticilerinin gösterdikleri yöneticilik ve liderlik davranışları ile İstanbul'daki okul müdürlerinin gösterdikleri yöneticilik ve liderlik davranışları ortaya konularak karşılaştırılacaktır. Bunu yaparken yöneticilik ve liderlik özelliklerini etkileyen kültürel faktörler de göz önünde bulundurulacaktır.

Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik kavramları bazen aynı anlamda kullanılsa da birbirinden farklı kavramlardır. Bu bölümde bu kavramlar daha ayrıntılı olarak açıklanacak ve aralarındaki farklılıklar belirtilecektir.

Yönetim Kavramı

Yönetim, insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Yöneten ve yönetilen ilişkisinin var olduğu her dönemde, yönetim de var olmuştur. Bu nedenle yönetimin insanlık tarihi kadar eski olduğunu söyleyebiliriz.

Yönetim bilimi, etkili bir yönetimin ilkelerini, örgütün amaçlarını etkili bir biçimde gerçekleştirmesini sağlayıcı ilkeler ortaya koymayı, örgütün insan ve madde kaynaklarının en etkili biçimde kullanılma yollarını saptamayı amaçlamaktadır (Aydın,1994,s.71).

Yönetim, kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkanları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatıdır. Yönetim, grup gayretleri ile işlerin başarıma sanatı ve bilimidir. Her iki tanımdan yola çıkarak yönetimi, bir bilim ve sanat olarak niteleyebiliriz. Bir başka tanıma göre ise yönetim; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür (Erdoğan,2000b,s.9).

Bu tanımdan hareketle yönetimi bir süreç, bilim ve sanat olarak kabul etmek gerekir. Tanımda geçen “sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme” terimleri, yönetimin öncelikle bir süreç olduğunu; “sistematik ve bilinçli bir şekilde ve maharetle uygulanması” ifadesi de bir bilim olduğunu ortaya koymaktadır (Baransel, 1979, akt. Erdoğan, 2000b,s.9).

Kurumları etkileyen yakın ve genel çevre koşullarını göz önünde bulundurduğumuz zaman ise, yöneticiyi, sistem içinde ve dışında değişen durumlara göre dengeleri yeniden kuran kişi olarak tanımlayabiliriz (Açıkalın, 1994, akt. Erdoğan, 2000b,s.33).

Etkili Yöneticilik Davranışları

Yöneticiler, görev yaptıkları örgüt içerisinde birlikte çalıştıkları insanlarla sürekli etkileşim içindedirler. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı ve örgüt yöneticisinin etkili yönetici davranışları göstermesi gerekmektedir. Başaran (1993,s.113), bu davranışları 10 madde olarak ele almaktadır:

1. Birlikte çalıştığı kişileri verimli çalışmaya güdülemek,
2. Birlikte çalıştığı kişiler arasında meydana gelen çatışmaları yönetmek,
3. Birlikte çalıştığı kişilerin örgüte uyumlarını sağlamak,
4. Örgüt içinde çeşitli ekipler kurarak ekip çalışması yapmak,
5. Birlikte çalıştığı insanların da yönetime katılımını sağlamak,
6. Örgütlerin değişim sürecinde ve yenilenmesinde danışmanlık yapmak,
7. Çalışanlara gelişme ve yetişme olanağı sunmak,
8. Çalışanların iş doyumunu yükseltmek,
9. Birlikte çalıştığı insanların sorunlarını çözmede onlara danışmanlık yapmak,
10. Örgüt içinde ve dışında çalışanlar arasında dostluğa dayalı bir ortam oluşturmak.

Drucker (1994), “Etkin Yöneticilik” adlı çalışmasında, etkili bir yönetici olabilmek için elde edilmesi gereken beş zihin alışkanlığını ise şöyle sıralamıştır:

1. Etkin yöneticiler, zamanlarını nereye harcadıklarını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.
2. Etkin yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, “Benden ne yapmam bekleniyor?” sorusuyla başlarlar.
3. Etkin yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yani ellerinden gelen şeylere yönelirler, yapamayacakları şeylere girişmezler.
4. Etkin yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar.
5. Etkin yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkili bir

kararın olgular üzerinde uzlaşmadan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler.

Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi Kavramları

Eğitim yönetiminin ne olduğunu anlamak için yönetim konusunda yapılan tanımlardan yola çıkmak gerekir. Yönetimi kısaca “Elde bulunan kaynakları amaçlar doğrultusunda en iyi biçimde kullanmak” şeklinde tanımlamıştık. Buradan hareketle eğitim yönetimini de, eğitim sistemini, mevcut kaynakları en etkili şekilde kullanarak, önceden belirlenen temel amaçlara ulaşabilmek için yapılan etkinlikler olarak tanımlayabiliriz.

Başka bir deyişle eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktır (Kaya, 1993, akt.Erdoğan, 2000b,s.87).

Bir diğer tanıma göre ise eğitim yönetimi, toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim örgütünü önceden belirlenen amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirme sürecidir (Başaran, 1993, akt. Erdoğan, 2000b,s.87).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana yani okula uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 1999). Eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken, okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Yani eğitim yönetimi makro düzeyde, okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısı ile yaklaşır (Erdoğan, 2000,s.88). Ancak eğitim yönetimi ile okul yönetimi kavramsal açıdan birbirlerinden farklı olsa da pratikte her iki alanın çerçeveleri arasında genel olarak önemli farklılıklar bulunmamaktadır (Erdoğan, 2000b,s.89).

Eğitim ve Okul Yönetiminin Kendine Özgü Yönleri

Yönetimin temel çerçevesi, ilkeleri ve teknikleri genel olarak her yer için uyarlanabilir. Çünkü yönetimin gerçekleştiği hemen hemen her yerde belirli

amaçlar, belirli süreçlerden geçerek oluşan ürünler, bu ürünlerin kontrol edilmesi gibi olgular vardır. Bu olgular eğitim kurumları için de söz konusudur. Yani eğitim kurumları da belirli amaçlara ulaşmak üzere gerçekleştirilen süreçlerden oluşan bir yapıya sahiptir (Erdoğan, 2000b,s.89).

Ancak bu genel benzerliğe rağmen eğitim kurumları belirli açılardan temel farklılıklara sahiptir. Her şeyden önce eğitim, herhangi bir kurumda gerçekleşen üretime her yönüyle benzeyen bir süreç değildir. Bu doğrultuda okullar da tabi ki sahip oldukları amaçlar, insan kaynakları, yapılan işler açısından herhangi bir işletme gibi değildir. Eğitimin ve okulun aşağıda açıklanacak olan kendine özgü belirli yönleri vardır. Bunlar (Erdoğan, 2000b,s.90-92):

1. Eğitimin ve eğitim kurumlarının amaçları açık ve kesin değildir.
2. Eğitim öğretim ve öğrenme süreci çok karmaşık bir iştir.
3. Eğitim ve okul, başka alanlarda ve sektörlerde olmadığı kadar çok sayıda kişi ve kurumların ilgilendiği bir alandır.
4. Okul yöneticisi ve sahip olduğu personelin (öğretmenlerin) özellikleri açısından da eğitim dışı kurumlara göre farklıdır.
5. Okulun eğitim dışı kurumlara göre bir başka farklılığı da kalitesini her zaman belli bir çizgide tutmak ve daha yükseklerle ulaşmak için eğitim dışı kurumlar gibi yoğun bir baskı hissetmemesidir.
6. Okullarda bulunan öğrenci potansiyelinin her yıl belirli oranlarda değişmesi önemli bir kesinti sorunu olarak görülebilir.
7. Okullarda gerçekleştirilen işlerin sınırları ve yoğunluğu başka kurumlarda gerçekleştirilen işlerin sınırları gibi kesin ve belirli değildir

Eğitim Yöneticilerinde Bulunması Gereken Yeterlikler

Yeterliliği oluşturan iki temel öge bilgi ve beceridir (Başaran,1996). Yönetim bilimindeki gelişmeler beraberinde okul yöneticisinin rolünü de değiştirmiştir. Bu değişim durmaksızın değişmektedir. Okul yöneticisi 1960'lı yıllarda program yöneticisi, 80'li yıllarda eğitimsel lider, 90'lı yıllarda ise transformasyonel lider(Vanderberghe, 1995) rolleri ile bütünleşmiştir.

Kaya'ya göre (akt.Takmaz, 2001) okul yöneticilerinin şu yeterliliklere sahip olması gerekmektedir: Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak, okulun politikasını saptamak ve tanıtmak, okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek, okulda kişiler ve gruplar arası ilişkileri kurmak, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak, okul içi ve dışı ögelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak, etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak, yapılan çalışmaları izlemek ve değerlendirmek.

İyi bir eğitim yöneticisinde bulunması gereken yeterlikler beş ana başlık altında özetlenebilir (Ensari, 1993,s.93-96): Bunlar vizyon, yaratıcılık, duyarlılık, yetkilendirme ve değişim yönetimidir.

Açıkgöz (1994) "Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları" adlı çalışmasında, yönetim yeterliklerini teknik, insansal ve kavramsal olarak sınıflandırmakta ve okul yöneticisinin önemli sorumlulukları olarak amaçlara ulaşma, örgütsel sistemi yaşatma, örgütün dış çevresine uyumunu sağlama, kültürel örüntüleri yaşatma davranışlarını ifade etmektedir.

1. Teknik Yeterlikler: Teknik yeterlik, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bilgi ve beceridir. Teknik yeterlik alanında yönetici sorumluluğu 4 kategoride toplanmaktadır. Bunlar:

- a. Yöneticinin, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması beklenir.
- b. Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi: Bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri gibi konular,
- c. Okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması,
- d. Okul binalarının planlanması (Aydın, 2000).

2. İnsancıl Yeterlikler: İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak da kabul edilir. Etkili çalışma ve ortak çaba

oluşturabilme, başkaları hakkında varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme, insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmelidir (Başar, 2000). İnsancıl yeterlik, yöneticinin gerek bire bir gerekse grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu yeterlik yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994).

3. Kavramsal Yeterlikler: Okul yöneticisinin okulun bulunduğu toplum içerisinde, eğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal gelişmeleri bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir (Açıkgöz, 1994).

Liderlik

Liderlik konusunda 3000'den fazla ampirik araştırma yapılmıştır. Liderlik konusunda önemli görülen tanımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Liderlik belli amaçları gerçekleştirmeye dönük olarak sosyal bir grup içerisinde yer alan insanları etkileme ve eyleme geçirme süreci olarak tanımlanabilir (Krug,1992, akt. Şişman, 2002a,s.5). "Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir" (Bass, 1985, akt. Çelik, 2000,s.1). "Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir" (Bennis&Nanus, 1985, s. 56, akt. Çelik, 2000,s.1). "Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir" (Graen,1976, s. 227,akt. Çelik, 2000,s.1). "Liderlik zor ve korkutma kullanmadan diğerlerinin davranışlarının etkilendiği sosyal bir süreçtir" (Buchanan & Huczynski,2002,s. 606).

Liderlik ile ilgili bilim adamlarının üzerinde uzlaştığı bir tanım yoktur. Tanımlar liderlik yetenekleri, kişisel özellikler, bilişsel, duyuşsal özellikler, birey ya da grup odaklılık, kendine ilgi veya gruba ilgi gibi boyutlara yapılan vurgu bakımından değişmektedir (Bass,1981). Liderlik tanımının güçlüğü bu terimde hem niteliyici hem değerlendirici öğelerin toplanmasıdır (Bursalioğlu, 1999,s.205).

1999-2003 yılları arasında GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness) Araştırma Programı'na dünyanın farklı bölgelerinden toplam 56 ülkeden 84 bilim adamı katılmış ve üzerinde uzlaşılan bir örgütsel liderlik tanımı oluşturulmuştur. Buna göre örgütsel liderlik, "Bireyleri etkileme ve güdüleme; bireylere, üyesi oldukları örgütün etkililiği ve başarısı için katkıda bulunmalarına olanak sağlama" şeklinde tanımlanmıştır. Simonton, (akt. House,2003) lideri, "Bir grup üyesi olarak ortalama bir grup üyesinden daha büyük oranda grubun tutum, performans ve karar verme konularında etki eden kişi" olarak tanımlamaktadır.

Güç, liderliğin kritik bir boyutudur. Ve bu iki kavram çoğunlukla aynı veya benzer anlamda kullanılmaktadır. Lider güç sahibi bir kimsedir ve güçlü kişiler liderdir. Güç de liderliğe benzer şekilde tanımlanabilir. Buna göre güç, bireyin diğerlerini kontrol etme veya etkileme yeteneğidir (Buchanan&Huczynski,2002, s.606).

John French ve Bertram Raven (akt.Buchanan & Huczynski,2002,s. 608), güç için beş temel belirlemişlerdir. Ödüllendirme gücü, takipçilerin, liderin değerli ödülleri talimatlara uygun olarak dağıtacağı konusundaki inançlarıdır. Zorlayıcı güç, takipçilerin, liderlerinin istenmeyen, hoş karşılanamayan ceza veya yaptırımları idare edebileceğine dair olan inancıdır. Benzeşim gücü, takipçilerin liderlerinin, kopyalanması, taklit edilmesi gereken, iyi yetenek ve kişilik özelliklerinin olduğuna dair inançlarıdır. Bu güç tipini karizmatik olarak nitelendiren araştırmacılar da vardır. Yasal güç, liderin diğerlerine emirler verme hakkını sağlayan örgüt hiyerarşisi içerisinde pozisyon ve otorite sahibi olduğuna

dair inançlarıdır. Uzmanlık gücü ise her duruma ve işin niteliğine uygun liderin bilgili olduğuna dair takipçilerin inancına dayanır.

Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kuramları tarihsel süreç içerisinde geliştirilmiş ve Özellik Kuramları, Davranışsal Kuramlar ve Durumsallık Kuramları ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada ayrıntılı olarak liderlik kuramları üzerinde durulmayacaktır. Ancak zaman içerisinde liderlik ile ilgili olarak ortaya çıkan çalışmaları kısaca ele almak ve bu alandaki değişimi ortaya koymak, liderlik kavramını daha iyi anlamamız açısından yararlı olacaktır.

1904 ile 1947 yılları arasında Ralph Stodgill, 124 ampirik çalışmayı analiz etmiştir. Liderlik özellikleri arasında .09 ve .26 arasında değişen bir ilişki saptamıştır. Stodgill, (akt.Çelik, 2000, s.8) liderlerin izleyicilerden farklı olan 5 temel özelliğini belirtmiştir.

1. Kapasite (zeka, dikkatli olma, orjinallik ve yargılama),
2. Başarı (eğitim, bilgi ve atletik başarı),
3. Sorumluluk (bağımlılık, girişim, direnme, saldırganlık, kendine güven ve üstün olma isteği),
4. Katılma (etkinlik, sosyallik, işbirliği, uyum sağlama ve nüktedanlık),
5. Konum (sosyo-ekonomik konum ve popülerite).

1940'ların sonundan 1960'ların ortasına kadar olan dönemdeki liderlik araştırmaları, liderlerin tercih ettikleri davranış biçimleri üzerinde yoğunlaşmıştır (Robbins, 1994, akt. Çelik,2000, s.9). Davranışsal Kuram'ın ortaya çıkmasıyla Özellik Kuramı'nda bireylerin lider olarak doğdukları savına karşılık, kişilerin lider olarak eğitilebileceği savı ortaya çıkmıştır. Davranışsal Kuram'ı yönlendiren iki çalışma Ohio State Üniversitesi ile Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır (Robbins, 1994, akt. Çelik, 2000,s. 9).

Bu çalışmalar sonucunda görev yönelimli olmak ve ilişki yönelimli olmak üzere iki temel davranış boyutu ortaya çıkmış ve etkili lider davranışı görev ve ilişki yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem vererek yüksek performans sağlayan lider davranışı olarak belirlenmiştir. Robert Blake ve Mouton tarafından da “Yönetim Gözeneği Kuramı” geliştirilmiştir. Birinci boyut olarak insana ilgi, İkinci boyut ise üretime ilgiyi yansıtmaktadır. Böylece 81 çeşit liderlik davranışı ortaya çıkmıştır. Rensis Likert Sistem1- Sistem 4 Modeli, Michigan Üniversitesinin çalışmalarının bir devamı olarak geliştirdiği modele göre yöneticilerin davranışları dört ana grup altına toplanmıştır. Her grup belirli varsayımları ve davranışları içermektedir (Koçel,2001,s.475).

Tarihsel süreç içerisinde, liderlikteki başarının sadece liderlik özelliklerine veya liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığı sonucuna varmışlardır. Durumsallık yaklaşımları, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçimi yoktur (Hoy&Miskel,1991, akt. Çelik,2000,s.17). Durumsallık kuramları; Yol-Amaç Kuramı, Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Duramsallık Kuramları olarak sıralanabilir.

Liderliğe ilişkin olarak geliştirilen davranışsal kuramlar, liderliğin iki temel boyutu üzerinde yoğunlaşmaktadır. William J. Reddin liderlikte 3 -D Kuramını geliştirerek liderlik davranışının görev ve ilişki boyutuna bir üçüncü boyut olarak etkililik boyutunu eklemiştir (Çelik,2000,s.32). Reddin'in 3 D Kuramı'nda yer alan boyutlar şu şekilde açıklanabilir. Görev yönelimli liderler, kendisinin ve astlarının çabalarını örgütün ya da grubun amacını gerçekleştirmeye yöneltmektedir. İlişki yönelimli liderler karşılıklı güven oluşturmaya çalışmakta ve astlarının görüşlerine saygı göstermektedir. Etkililik boyutu liderin bulunduğu konum gereği, gerçekleştirmekle yükümlü olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 1994,s.259).

Liderlik Stilleri

Liderlik stili, liderin grup üyelerine yönelik genel davranışdır (Mullins, 1994, s.267). Davranış bilimlerinin gelişmesi ile iş yaşamında bireylerarası davranış süreçlerine ve liderliğin bunların yönetimine etkisi konusunda büyük dikkat yöneltilmiştir. Bu dikkat şu sayılıya dayanmaktadır. Astlar çeşitli stiller benimseyen yöneticilerden çok belirli bir liderlik stili benimseyen yöneticiler için gönüllü, istekli bir biçimde çalışmaktadırlar. Liderliğin birçok boyutu vardır ve liderlik stillerini tanımlamanın çeşitli yolları vardır: diktatör, üniter, bürokratik, hayırsever, karizmatik gibi. Astlara yönelik davranış ve güce odaklı yönetsel liderlik davranışı ise üç geniş alanda toplanabilir: Otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik davranışları (Mullins,1994, s.267).

Liderlik davranışı Fiedler'in modelinde olduğu gibi önderin izleyicilerle veya yönettiği grupla olan ilişkilerindeki tutumu ile ilgilidir. Otokratik liderler esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutmaktadırlar. Diğer bir deyimle amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur. Onlar sadece önderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler (Eren,2001,s.453).

Demokratik- katılımcı tarzdaki liderlikte, bu kişiler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimini taşımaktadırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin yerine getirilmesinde önder daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda önderlik davranışı belirlemeye önem göstermektedir (Eren, 2001,s.453).

Tam serbesti tanıyan liderler ise yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış göstermektedirler. Tam serbesti tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar (Eren, 2001,s. 453).

Kuşkusuz bu üç tür liderlik davranışının ortaya çıkmasında durumsal etmenlerin rolü büyüktür. İzleyicilerin kişiliği, kültür yapıları, iş tecrübeleri, ortam koşullarının belirsizliği veya belirli olması, işin aciliyeti ve lider üzerinde zaman baskısı liderlik biçimini etkilemektedir (Eren,2001,s. 454).

Liderlik - Yöneticilik Farkı

Liderlik ile yöneticilik genel olarak eş anlamlı sözcükler olarak kullanılmaktadır. Fakat aralarında fark vardır ve her liderin yönetici olması gerekmemektedir. Yönetici belirli durumlarda harekete geçebilmekte ve daha çok kısa dönemli sorunların çözümüne ilgi göstermektedir. Örgüt dışındaki kişiler için yönetici, liderlik rolünü oynayan bir kişi gibi görünmeyebilir. Liderlik, örgütün hiyerarşik düzeni ve yapısı içerisinde zorunlu olarak yer almaz, alması gerekmez. Birçok kişi rolleri çok açık bir şekilde oluşturulmamış, tanımlanmamış bile olsa lider gibi hareket ederler (Mullins,1994, s.254).

Bennis'e göre, yönetici ile lider arasında bir karşılaştırma yapıldığında ikisi arasında başlıca şu farkların olduğu söylenebilir (akt. Şişman, 2002a,s.18):

- ✓ Yönetici idare eder; lider yenilik yapar.
- ✓ Yönetici bir kopyadır; lider ise orjinaldir.
- ✓ Yönetici mevcudu muhafaza eder; lider geliştirir.
- ✓ Yönetici sistem ve yapı üzerinde; lider insanlar üzerinde yoğunlaşır.
- ✓ Yönetici kontrole güvenir; lider güven telkin eder.
- ✓ Yönetici kısa vadeli düşünür, lider uzun vadeli düşünür.
- ✓ Yönetici "nasıl ve ne zaman"; lider ise "ne, niçin" sorularını sorar.
- ✓ Yönetici kar- zarar bağlamında düşünür; liderin gözü ufukları tarar.
- ✓ Yönetici taklit eder; lider meydana gelir.

Zaleznik'e göre (akt. Mullins,1994,s.254) ise liderlikle yöneticilik arasındaki farkları amaçlara yönelik tutumlarda farklılıklar, çalışma konseptlerinde farklılıklar, diğerleriyle ilişkiler, kendini algılama, gelişim farklılıkları olarak sınıflamaktadır.

1. Yöneticiler amaçlara yönelik daha pasif bir tutum sergilerler, liderler ise daha kişisel ve aktif bir tutum sergilerler.
2. Yönetici çatışan değerleri uzlaştırmak için koordine eder ve denge kurar, lider ise işte heyecan yaratır ve çalışanlara anlamlı gelen heyecan verici seçenekler geliştirir.
3. Diğer insanlarla ilişkilerinde yöneticiler düşük düzeyde duygusal katılım sürdürürler. Liderler ise empati kurarak olayların ve eylemlerin ne anlama geldiğine dikkat ederler.
4. Yöneticiler, kendilerini tanımladıkları sorunlar karşısında daha muhafazakar ve düzenleyici olarak görürler. Liderler örgütte çalışırlar fakat örgüte ait değildir. Kimlik duyguları üyelik veya iş rolleri ile ilgili değildir ve değişim için fırsat ararlar.

Liderlik ile yöneticilik arasındaki farklılıklar Watson (akt. Mullins,1994, s. 255) tarafından 7-S örgütsel çerçeve ile ortaya konmuştur: strateji (strategy), yapı (structure), sistem (system), stil (style), ekip (staff), beceriler (skills), ve paylaşılmış amaçlar (shared goals). Yöneticiler, strateji, yapı ve sistemlere bel bağlarken; liderler, stil, ekip ve paylaşılmış amaçlara önem verirler.

Liderliği Etkileyen Faktörler

Liderliğin etkililiğini etkileyen birkaç değişken vardır. Bunlar (Mullins,1994, s. 286):

1. Yöneticinin özellikleri, kişiliği, tutumları, yetenekleri, değerler sistemi ve yöneticinin kişisel güvenirliliği,
2. Yöneticinin gücü,
3. Astların özellikleri, beklenti ve ihtiyaçları, tutumları, bilgisi, deneyimi, motivasyonu,
4. Grup ve yönetici arasındaki ilişki, grup üyeleri arasındaki ilişki,
5. Organizasyonun tipi ve doğası, örgüt yapısının farklı bölümleri,
6. Başarılması gereken görevlerin doğası, örgütte kullanılan teknoloji ve yöntemler,
7. Yönetim sistemleri ve örgüt yapısı,

8. Yöneticinin kararlarının doğası,
9. Dış çevrenin doğası ve etkisi,
10. Örgütün sosyal yapısı ve kültürü
11. Ulusal kültürün etkisi

Kültür ve Çeşitleri

Ulusal kültürün yöneticilik ve liderlik davranışlarını etkileyen bir faktör olduğunu belirttikten sonra kültür kavramına ve ulusal kültürlerin boyutlarına daha yakından bakarak araştırma kapsamında yer alan Türkiye ve Bulgaristan'daki kültürel boyutların özelliklerine değinelecektir.

Kültür Kavramı

Kültür kavramının bakmak, yetiştirmek anlamına gelen Latince “colere” veya “culture” kelimesinden geldiği kabul edilmektedir. Kültür, çağlar içinde sosyal bilimlerde, insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak çeşitli anlamlar yüklenerek tanımlanagelmıştır. Bu tanımlarda kültür, bireysel ya da bir grupta ilgili bir kavram olarak ele alınmıştır. Yapılan bazı tanımlamalar (Şişman,2002b,s.2):

- ❑ Bir toplumun yaşama biçimi,
- ❑ Bireyin içinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal miras,
- ❑ Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi,
- ❑ Problemlerin çözüm biçimi,
- ❑ Öğrenilen davranışlar bütünü,
- ❑ Davranışları düzenleyen normatif bir sistem,
- ❑ Doğada var olana karşılık insanın oluşturduğu her şey,
- ❑ Bir egemenlik veya meşrutiyet aracı

Kültür tanımları içerisinde en eskilerinden birisi E. B.Taylor'un tanımıdır. Taylor'a göre (akt.Şişman,2002b,s.2) kültür; “Bilgiyi, inancı, sanatı ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir cemiyetin üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkların ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür.”

Kültür alanında kapsamlı araştırmalar yapan Hofstede, kültürü, “Bir insan grubunu diğer insan gruplarından ayıran düşünce programlarının toplamı” olarak tanımlamıştır. Kültür, insanların görgülerini ve genel-sosyal davranışlarını açıklayabilmek için kazanılmış düşüncelerdir (Hofstede,1999, s.466).

Pettigrew, (1979), Schwartz ve Davis (1981) ile Schein (1992)’in (akt. Cheong,2000,s.209) kültür tanımlarından yola çıkarak denebilir ki, tanımlamalar farklı olsa da, kültür, söz konusu grup, topluluk veya ulus için paylaşılan saygıltı, inanç, değer ve davranışlardır.

Kültürlerarası araştırmalarda (cross –cultural) tek tek ulusal kültürlerden çok, ortaya konmuş olan taksonomilerinden yararlanılmaktadır. Her kültür tek tek ele alınmaz fakat hem çok boyutlu kültür alanı hem de ait olduğu daha genel kültür kategorisi açısından incelenmektedir (Kozan,1997).

Schein (1992), Dyer (1985), Kliman ve diğerleri (1985) ile Cheng (1992) (akt. Cheng,2000,s.210), kültürün sınıf, okul, topluluk, toplum ve ulus şeklinde bir hiyerarşi içerisinde incelenebileceğini öne sürmektedirler.

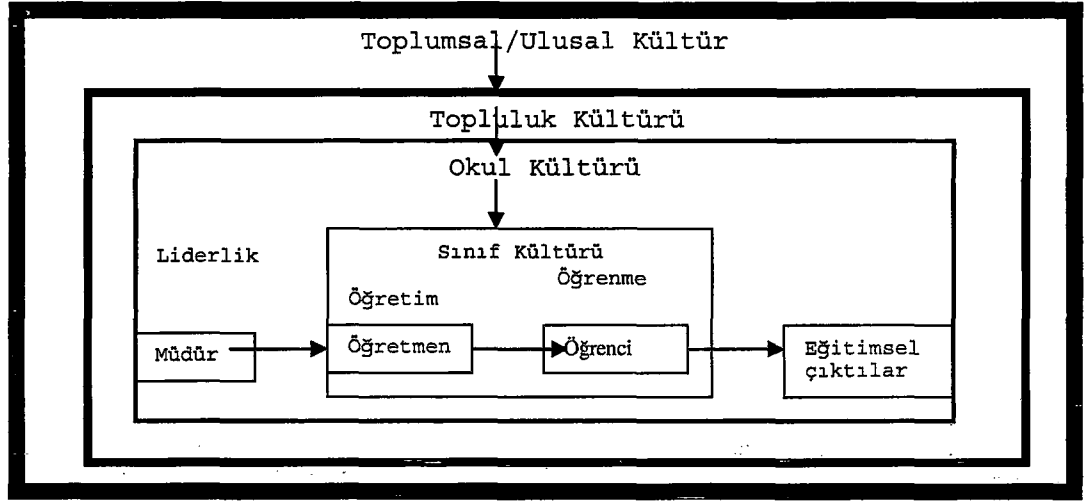
Yüzeysel

	Sınıf Kültürü	Okul Kültürü	Topluluk Kültürü	Ulusal Kültür
	Sınıfın Sosyal Normları	Okulun Sosyal Normları	Topluluğun Sosyal Normları	Ulusun Sosyal Normları
	Sınıfta Paylaşılan Değerler	Okulda Paylaşılan Değerler	Toplulukta Paylaşılan Değerler	Ulusun Paylaştığı Değerler
	Sınıfta Paylaşılan varsayımlar	Okulda Paylaşılan Varsayımlar	Toplulukta Paylaşılan Varsayımlar	Ulusun Paylaştığı Varsayımlar
Derin				

Şekil 1. Kültür Hiyerarşisi, Kaynak: Cheng,2000,s.210

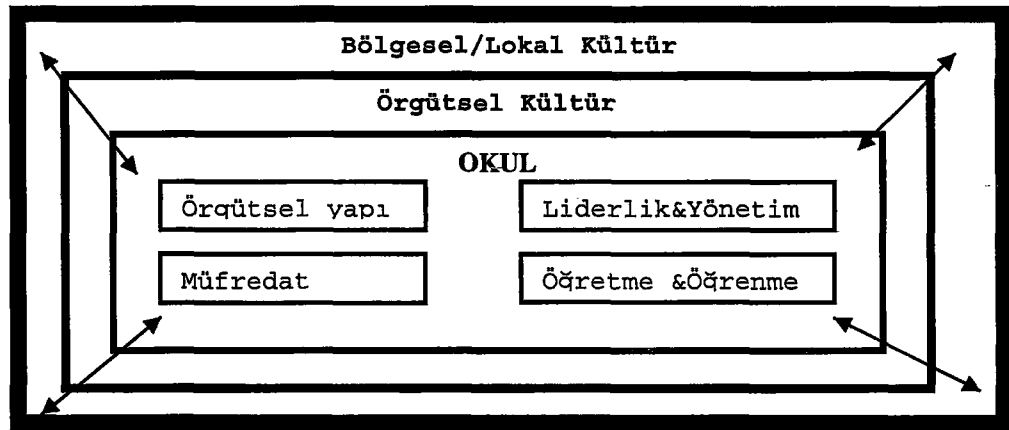
Dünyanın çeşitli yerlerinde eğitim alanında yapılan reformların temel meselesi okulun etkililiği ve eğitimin kalitesidir (Cheng, 2000,s.207). Öğretmen ve öğrencilerin performansına yönelik kültürel etki, sosyo- psikolojik perspektifte incelenebilir (Lewin, 1940,1943, Getzels&Guba, 1957;Getzels&Thelen,1960, akt. Cheng,2000,s.210). Öğretmen ve öğrenci davranışlarının, çevre kültürü,

kurumsal beklentiler, grup normları ve kişisel özelliklerin etkileşimi tarafından etkilendiği kabul edilmektedir.



Şekil 2. Kültürün Çok Boyutlu Ele Alınışı ve Eğitimin Etkililiği, Kaynak: Cheng,2000,s.210

Şekilde 2’de de görüldüğü üzere 4 tip kültür (ulusal/toplumsal, topluluk kültürü, okul kültürü, ve sınıf kültürü) tanımlanabilir. Her biri okul müdürünün, öğretmenlerin, öğrencilerin ve eğitimsel çıktıların performansını etkilemektedir (Cheng, 2000,s.212).



Şekil 3. Kültürün Okula Etkisi. Kaynak:Dimmock,2000,s.148

Dimmock’un geliştirdiği karşılaştırmalı eğitimsel liderlik ve yönetim modeline göre okulla ilgili olarak dört unsur belirlemiştir. Bunlar örgütsel yapı, liderlik ve yönetim, müfredat ile öğretme ve öğrenmedir (Dimmock,2000, s.149).

Şekil 3'te de görüldüğü gibi tüm bu unsurlar arasında etkileşim söz konusu iken her unsur ayrıca toplumsal/ulusal kültür içerisinde ele alınmalıdır.

Kültür Boyutları

Kültürün boyutlu olarak ele alınışı Hofstede (1984,1991) ve Schwartz (1994)'in (akt.Ting-Tomey,1999) çalışmalarında, değerlere dayalı olarak, örneklendirilmiştir. Hofstede kültürü 4 boyutta ele almaktadır: Güç mesafesi (power distance), bireycilik/toplumculuk (individualism/collectivism), belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance) ve erkeksilik/dışılık (masculinity). Shwartz ise değerlerle ilgili yedi boyut tanımlamıştır: Üstünlük (mastery), uyum (harmony), muhafazakarlık (conservatism), eşitlikçi teslimiyet (egalitarian commitment) ve hiyerarşi (hierarchy).

Bireycilik (Individualism) ve Toplumculuk (Collectivism)

Çok basit olarak bireycilik, bireyin kimliğinin grup kimliği üzerinde ve bireysel hakların, grup yükümlülükleri üzerinde bir anlam taşıması olarak ifade edilebilir. Bunun tam tersi olarak toplumculuk ise grup kimliğinin birey kimliğinden ve gruba yönelik ilginin bireysel isteklerden daha önemli olması şeklinde tanımlanabilir (Hofstede,1980,1991,Triandis,1995,akt.Ting- Toomey, 1999).

Bireycilik, görece olarak gruptan bağımsız olma, özgürlük, özerklik, uzaklık gibi kavramlarla açıklanmaktadır. Toplumculuk ise gruba bağlılık, güven, grup içi uyum gibi kavramlarla karakterize edilmektedir. Birey merkezli ve grup merkezli toplumlar arasında belirgin farklar bulunmaktadır (Şişman, 2002b, s. 62). Bireysellik, insanların sadece kendilerini ve yakın çevrelerini kollama meyilinde oldukları ülkelerde görülür. Hofstede (1999), gelişmiş ülkelerde bireyselliğin ön plana çıktığını, fakir ülkelerde ise kollektivizmin yaygın olduğunu saptanmıştır.

Toplumculuk/bireycilik boyutu açısından Türkiye ve Bulgaristan'a bakıldığında ise yapılan araştırmalar (bkz. Şekil 4) her iki ülkenin de toplumcu

bir özellik taşıdığını göstermektedir. Hem Türkler, hem Bulgarlar, yüksek düzeyde toplumcu değerlerle karakterize edilmektedir.

Güç Mesafesi (Power Distance)

Toplumun, insanların eşit olmadığı gerçeğine karşı nasıl bir tavır takınıldığı ile ilgili bir değerdir. İnsanlar fiziksel, zihinsel vb. açıdan eşit değildir. Bazı toplumlar bu eşitsizliklerin zaman içerisinde gelişmesine, büyümesine ve güç ve zenginliğe dönüşmesine izin verirken, diğerleri bu eşitsizliği en aza indirmek için çaba göstermektedir. Tüm toplumlarda bir takım eşitsizliklerden söz edilebilir ancak bazılarında daha büyük oranda eşitsizlik karşımıza çıkmaktadır (Hofstede, 1999,s.471).

TABLO 1
TOPLUMCULUK VE BİREYCİLİK YÖNÜNDEN KÜLTÜRLER ARASI FARKLAR

TOPLUMCU KÜLTÜRLER	BİREYCİ KÜLTÜRLER
İnsanlar geniş ailede dünyaya gelirler	İnsanlar çekirdek ailede dünyaya gelirler
Kimlik kişinin ait olduğu toplumsal gruba bağlıdır.	Kimlik, bireye bağlıdır.
Çocuk "biz" kavramına dayalı olarak düşünmeyi öğrenir.	Çocuk, "ben" kavramına dayalı olarak düşünmeyi öğrenir.
Uyum, ön planda tutulur, çatışmadan kaçınılır.	Aklımdan geçeni söylemek dürüst kişinin özelliğidir.
Yüksek içerikli iletişim.	Düşük içerikli iletişim.
Eğitimin amacı, bir şeyin nasıl yapılacağını öğrenmektir.	Eğitimin amacı, nasıl öğrenileceğinin öğrenmektir.
Diploma, yüksek statü gruplarına girmeyi sağlar.	Diploma, ekonomik değeri ve/veya benlik saygısını artırır.
İş veren-işçi ilişkileri ahlaki temellere dayanır.	İşveren-işçi ilişkileri sözleşme ve karşılıklı çıkara dayanır.
İşe alma ve terfi, işçinin içinde yer aldığı gruba göre yapılır.	İşe alma ve terfi, yetenek ve kurallara göre yapılır.
İlişkiler görevden önce gelir.	Görev ilişkilerden önce gelir.
Örgütle çıkar ilişkisi	Örgütle psikolojik ilişki

Kaynak: Şişman,2002b, s.64

Çeşitli toplumlara göre, ana-baba, abla/ağabey-kardeş, öğretmen-öğrenci, müdür-öğretmen, yönetici/patron-işçi ilişkilerinde güç mesafesi, görece fazla ya da düşük düzeyde olabilmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireyler arası karşılıklı ilişkilerde eşitsizlik, asgari düzeyde olup, bireylerle eşit konumda insanlar olarak bir ilişki, iletişim ve etkileşim içinde

olurlar. Ancak güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda yukarıdaki söz konusu gruplar arası ilişkilerde bir eşitsizlik ve birinin diğerine bağımlılığı diğer üzerinde egemen olması söz konusudur (Şişman, 2002b,s.67).

Filipinler, Malezya, Kore, Japonya, Guatemala, Panama, Meksika, Kore ve birçok Arap ülkesi geniş güç alanlı kültürler olarak tanımlanmaktadır (Hofstede,1999). Bu kültür üyeleri daha yüksek pozisyondaki kişilere öncelikli bir saygı gösterirler. Astlar kendi astlık rollerini, yöneticiler ise üstlük rollerini ve davranış kalıplarını daha iyi bilirler. Karşılaştırma yapacak olursak Danimarka, Norveç, Avustralya, Yeni Zelanda ve ABD gibi dar güç alanlı kültürlerde hem yüksek hem daha düşük pozisyondaki kişiler informal, sistematik etkileşim için daha çok çaba harcarlar. Astlar pozisyon veya statülerinden çok, kişisel özelliklerine dayalı olarak saygı görmeyi beklerler (Ting-Toomey, 1999). İnsanların, yöneticilerin emirlerine körü körüne bağlı oldukları ülkelerde yüksek güç mesafesi söz konusudur.

TABLO 2
GÜÇ MESAFESİ YÖNÜNDEN KÜLTÜRLERARASI FARKLAR

GÜÇ MESAFESİ DÜŞÜK	GÜÇ MESAFESİ YÜKSEK
İnsanlar arası eşitsizlik asgariye indirilmelidir.	İnsanlar arasında eşitsizlik istenir ve beklenir.
Güçlü ve güçsüz insanlar arasında birbirine bağımlılık vardır ve olmalıdır.	Güçsüz olanlar, güçlü olanlara bağımlı olmalıdır.
Ana-baba çocuklarına eşit davranır.	Ana-babalar, çocuklarına itaati öğretir.
Çocuklar, ana-babalarına eşit durumda davranır.	Çocuklar, ana-babalarına saygılı davranır.
Öğretmenler, kişisel olmayan gerçekleri aktaran uzmanlardır.	Öğretmenler, kişisel bilgeliklerini aktaran gurulardır.
Sınıf içinde ilk adım öğrenciden beklenir.	Sınıf içinde ilk adım öğretmenden beklenir.
Öğrenciler, öğretmenlere eşitleri gibi davranırlar.	Öğrenciler, öğretmenlerine saygıyla davranır.
Merkeziyetçilikten uzaklaşma önemlidir.	Merkeziyetçilik ön plandadır.
Üstlerle astlar arasında maaş farkı azdır.	Üstlerle astlar arasında maaş farkı fazladır.
Astlar dayanışmayı bekler.	Astlar ne yapacaklarının söylenmesini bekler.
İdeal patron, becerikli demokrattır.	İdeal patron, iyiliksever, otokrat ve babacandır.
İmtiyaz ve statü sembolleri onaylanmaz.	Yöneticiler için imtiyaz ve statü sembolleri beklenir.

Kaynak:Şişman, 2002b,s.68

Ek1 ve Ek 2'de görüldüğü gibi ülkemiz güç mesafesi geniş ülkeler arasında yer almaktadır.

Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)

Hepimiz için geçmiş, şimdi ve gelecek vardır ve geleceğin nasıl olacağını bilmediğimiz için belirsizlik içerisinde yaşamaktayız. Bazı toplumlar, üyelerini bu belirsizliği kabul etme yönünde sosyalleştirmektedir. Bu tür toplumlarda bireyler, gelen günü olduğu gibi kabul etme eğiliminde olacaklardır. Daha kolay risk alacaklardır. Çok sıkı çalışmayacaklardır. Kendilerinden farklı olana karşı daha toleranslı olacaklardır. Bu tür toplumlara “belirsizlikten kaçınma” düzeyi daha düşüktür. Diğer tür toplumlarda ise bireyler, geleceği “yenme” yönünde sosyalleştirilmektedirler. İşte bu toplumlarda yüksek düzeyde “belirsizlikten kaçınma” davranışı görülmektedir (Hofstede, 1999, s.472).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlarda insanlar, genelde istikrar aramakta, belirsiz açık olmayan ve yazılı kurallarda yerini bulmayan, şüpheli, riskli konulardan korkmakta ve çekinmekte, otorite, hiyerarşi, yazılı ve formal kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini güvenceye almak istemektedirler. Bu toplumlarda insanlar, düşünce ve davranışlarda farklılaşma, dalgalanma ve değişmelere de pek hoşgörülü yaklaşmamaktadır. Belirsizliği sevmeyen ülkelerin insanları güvenliğe, tecrübelerine inanmaya ve kendi bilgilerine çok önem verirler Buna karşılık kültürün belirsizlikten kaçınma özelliğinin düşük olduğu toplumlarda insanlar, daha özgür ve özerk hareket etmeyi, risk üstlenmeyi, yenilik ve değişime açık olmayı tercih edebilmektedirler Bu ülkelerde riskleri kabullenme ve bilinmeyenlerle mücadele etme hayatın devamı için gereklidir (Hofstede, 1989, Singh, 1990, akt. Şişman,2002b, s.65).

Türkiye açısından bakıldığında, yapılan araştırmalar (Schwartz, 1997) güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (bkz. Ek 2).

TABLO 3
BELİRSİZLİKTE KAYINMA YÖNÜNDEN KÜLTÜRLERARASI FARKLAR

Belirsizlikte kayınma az	Belirsizlikte kayınma fazla
Yaşamda belirsizliğe olağan, olumlu yaklaşma	Yaşamda belirsizliğe olumsuz yaklaşma
Olayları olağan karşılama	Olup bitenler karşısında tedirginlik
Düşük düzeyde stres	Yüksek düzeyde stres
Çatışma ve rekabette yararlanma	Çatışma ve rekabette kayınma
Toplumsal normlardan sapmalara hoşgörü	Toplumsal normlardan sapmaları tehlikeli görme
Gençlere olumlu yaklaşma	Gençlere ihtiyatla yaklaşma
Risk almaktan kayınmama	Risk almaktan kayınma
Yazılı kurallar az	Yazılı kurallar fazla
Kurallara uyulmuyorsa kurallar sorgulanmalı	Kurallara uyulmuyorsa bireyler sorgulanmalı
Esnek yapılanma	Katı yapılanma
Farklılık ve çeşitlilik olağandır	Olabildiğince standartlaşma tercih edilmelidir.
Temel stratejiler ön plandadır.	Ayrıntılar ön plandadır.
Örgütte iş gücü devri yüksek	Örgütte iş gücü devri düşük
Yeni görüşlere ilgi	Yeni görüşlere ilgisizlik

Kaynak: Şişman, 2002b, s.66

Erkek ve Kadına Özgü Değerler (Masculinity/Femininity)

Kültürün bu boyutu, bir toplumda erkek ve kadınlara atfedilen ya da yüklenen rolleri, toplumların farklı cinsler hakkındaki temel inançlarını ve farklı cinslerin önem verdikleri farklı değerleri ifade etmektedir. Araştırmalara göre kimi toplumlarda aile ve toplum yaşamına erkeğe özgü görülen değerler baskın iken kimi toplumlarda da kadınlara özgü değerler baskın olabilmektedir (Şişman, 2002b,s.60).

Buna göre, erkeklere özgün değerlerin baskın olduğu toplumlarda, görünür başarılar ortaya koyma, para kazanma, vb. değerler önemli iken, kadınlara özgü değerlerin baskın olduğu toplumlarda insanlarla ilişkilerin paradan daha önemli olması, başkalarına yardım etme gibi özellikler önem kazanmaktadır (Hofstede, 1999,s.475).

Türkiye, Hofstede (1980,akt.Sargut,2001,s.175)'in sınıflandırmasında İran, Tayland, Tayvan,Brezilya, İsrail, Fransa, İspanya,Peru, Şili, Yugoslavya gibi

lkelerle birlikte dişi ülkeler grubunda yer almaktadır. Türkiye, erkeklik-dişilik ayrımının orta sınırına en yakın ülkedir.

TABLO 4
KADIN VE ERKEĞE ÖZGÜ DEĞERLER YÖNÜNDEN ÖRGÜTLER VE YÖNETİM

Kadına zg Değerler Baskın	Erkeğe zg Değerler Baskın
Nitelik ve creti yüksek işlerde çalışan kadın fazladır	Nitelik ve creti yüksek işlerde çalışan kadın azdır.
Çalışanlar arasında samimi, sıcak ilişkiler vardır.	Çalışanlar arasında ilişkiler rasyonel ve resmidir.
Çalışanların zel hayatına müdahale yoktur.	Örgütün çıkarı için özel yaşama müdahale vardır.
Çalışma hayatında stres düşük düzeydedir.	Çalışma hayatında stres yüksek düzeydedir.
Örgütsel çatışmalar düşük düzeydedir.	Örgütsel çatışmalar yüksek düzeydedir.
Çalışmalarda grup bütünleşmesi önemlidir.	Çalışmalarda bireysel başarı önemlidir.

Kaynak:Şişman,2002b,s.61

Shwartz ise değerlerle ilgili yedi boyut tanımlamıştır: stnlk (mastery), uyum (harmony), muhafazakarlık (conservatism), eşitlikçi teslimiyet (egalitarian commitment) ve hiyerarşi (hierarchy).

TABLO 5
SCHWARTZ'IN KÜLTÜREL BOYUTLARINA GÖRE BULGARİSTAN VE TÜRKİYE DEĞERLERİ

	Muhafazakarlık	Etkili zerklik	Entelektüel zerklik	Hiyerarşi	stnlk	Eşitlikçi Teslimiyet	Uyum
Bulgaristan	4,43	3,13	3,78	3,07	4,04	4,83	4,32
Türkiye	4,27	3,25	4,12	3,30	3,90	5,12	4,26
Dünya ortalaması	3.96	3.50	4.31	2.46	4.11	5.00	4.13
S	.33	.40	.41	.48	.24	.36	.43

Kaynak:Schwartz,1994

Araştırmacı, ortaklaşa davranışçı alana ilişkin değerleri muhafazakarlık ve uyum olarak tanımlamakta, bireyci alana ilişkin değerleriye enetelektel özerklik ve etkileyici özerklik olarak adlandırılmaktadır. Muhafazakarlık ve uyum aile

güvenliği, toplumsal düzen, geleneklere saygı, ana baba ve yaşlıları onurlandırma, güvenlik ve terbiye gibi değerleri içermektedir. Özerklik ise neraklı, açık görüşlü, yaratıcı olmayı, coşku ve zevklerle dolu, çeşitlilik içeren bir yaşam yaşamayı öngörmektedir (Sargut, 2001, s. 192).

	HIYERARŞİ ÖNEMLİ	AHENK ÖNEMLİ
BİREYCİLİK	DİKEY BİREYCİLİK (Doğu Almanya)	YATAY BİREYCİLİK (İtalya, Fransa, Batı Almanya)
ORTAKLAŞA DAVRANIŞÇILIK	DİKEY ORTAKLAŞA DAVRANIŞÇILIK (Singapur, Bulgaristan, Türkiye, Malezya)	YATAY ORTAKLAŞA DAVRANIŞÇILIK (Slovakya)

Şekil 4. Shwartz'ın Ortaklaşa Davranışçılık-Bireycilik Boyutundaki Yatay- Dikey Ayrımına İlişkin Kuramı. Kaynak: Triandis ve Bhawuk,1997,s.27;akt.Sargut,2001,s192

Shawrtz'ın ortaya koyduğu hiyerarşi ve ahenk(uyum) boyutları gerek ortaklaşa davranışçı, gerekse bireyci yaklaşımla ilişkilendirilebilmektedir. Türkiye'nin içinde yer aldığı kümenin yapısı (bkz.Ek1), Hofstede'in daha önce yaptığı araştırmaları doğrular niteliktedir (Sargut, 2001, s.193).

Shwartz'ın boyutları açısından da bakıldığında Bulgaristan ve Türkiye'nin her boyutla ilgili olarak birbirinden önemli farklılıkları olmadığı gözlenmektedir. Her iki ülke toplumlarının uzun yıllar boyunca bir arada yaşamış olması (Bulgaritan'ın 500 yıl Osmanlı egemenliğinde kalması) iki toplum arasında benzer bir kültürün oluşmasına sebep olmuş olabilir. Coğrafi, toplumsal ve ekonomik yönden de iki ülke arasında pek çok benzerlik bulunmaktadır.

Son yıllarda liderlik konusu yönetim alanında yapılan araştırmalar içinde çok önemli bir yer almaktadır. Yapılan araştırmalar, liderliğin, örgütün verimliliği ve etkililiği açısından anahtar rol oynadığını, hem sanayi örgütlerinde hem de okul örgütünde etkili kurumların ancak etkili liderler tarafından yönetildiğini göstermektedir. Farklı bilim adamları tarafından liderlik stilleri farklı şekillerde tanımlanmış olmakla birlikte genel olarak etkili/etkisiz veya güçlü/zayıf liderlerden bahsedilmektedir (Matsumoto,2000,s.473).

Benimsenen liderlik stili, liderlik davranışını etkili veya etkisiz kılabilir. Farklı toplumlarda liderlerin güç alanı, kabul edilme derecesi, liderden beklentiler gibi birçok faktör değişebilmektedir. Günümüzde global bir nitelik kazanan sanayi ve eğitim kurumları farklı kültürlerin daha sık olarak etkileşime geçmesi sonucunu doğurmuş ve her türlü yönetsel davranış ve süreci daha iyi anlayabilmek için birçok kültürlerarası (cross- cultural) araştırma yapılmıştır.

Komşu ülkelerimizden biri olan Bulgaristan'ın başkenti olan Sofya'daki okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik ve yöneticilik davranışları ile İstanbul'daki okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik ve yöneticilik davranışlarını ortaya koyarak karşılaştırmak; kültür ile benimsenen yöneticilik ve liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi yorumlamak bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır.

Amaç

Araştırmanın genel amacı Sofya ve İstanbul'daki okul müdürlerinin gösterdikleri yöneticilik ve liderlik davranışlarını belirlemek ve karşılaştırmaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İstanbul'daki okul müdürleri yöneticilik ve liderlik davranışlarını hangi sıklıkta göstermektedirler?
2. İstanbul'daki okul müdürlerinin yöneticilik davranışlarını gösterme sıklığı ile liderlik davranışlarını gösterme sıklığı arasında bir farklılık var mıdır?
3. Sofya'daki okul müdürleri yöneticilik ve liderlik davranışlarını hangi sıklıkta göstermektedirler?
4. Sofya'daki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını gösterme sıklığı arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. Sofya ile İstanbul okul müdürleri arasında yöneticilik ve liderlik davranışlarını gösterme sıklığı bakımından anlamlı bir farklılık var mıdır?

Önem

Kültürler arası etkileşimin yoğun olarak yaşandığı bu çağda farklı kültürleri farklı ülkelerdeki uygulamaları araştırmak büyük önem kazanmıştır. Son yıllarda Türkiye'nin dışarı ile olan etkileşiminin hızla yükseldiğini görmekteyiz. Yurtdışına eğitim amacıyla çok sayıda öğrenci giderken yurtdışından da aynı ölçüde yabancı öğrenci gelmektedir. Bu durumda yeni tavır ve değerlere sahip bireylere ihtiyaç duyulacaktır. Bu işlevi yerine getirebilecek kurum ise "eğitim"dir. Bu nedenle eğitim sisteminin de ortaya çıkan bu yeni ihtiyaçlara cevap verecek şekilde yapılanması gerekmektedir (Erdoğan,2000a,s.206).

Bu araştırmada komşu ülkelerimizden biri olan ve toplumsal alanda benzer süreçler yaşadığımız Bulgaristan'ın başkenti Sofya'daki okul yöneticilerinin gösterdikleri yöneticilik ve liderlik davranışları ile İstanbul'daki okul müdürlerinin gösterdikleri yöneticilik ve liderlik davranışları ortaya konularak karşılaştırılacaktır.

Bu konuda Türkiye'de yapılmış herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Oysa her alanda olduğu gibi eğitim yönetimi alanında da karşılaştırmalı araştırmalar yapmak eğitimcileri yurtdışındaki uygulamalar konusunda duyarlı hale getirecek, bu alandaki literatür eksikliğini giderilmesine katkıda bulunacaktır.

Sayıtlar

Araştırmanın başlıca sayıtları şunlardır:

1. Örnekleme giren Sofya ve İstanbul'daki okul müdürlerinin anketlere verdikleri cevaplar, okul müdürlerinin samimi görüşlerini yansıtmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırmada ölçülen yöneticilik ve liderlik davranışları, denekler ve kültürel değişkenler bakımından aşağıdaki gibi sınırlandırılmıştır.

1. Araştırma bulguları okul müdürlerinin algıları ile sınırlıdır.
2. Araştırma bulguları 2004-2005 öğretim yılına aittir.

Tanımlar

Okul Müdürü: Resmi ilköğretim veya ortaöğretim okul müdürü

Yönetim: Örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için sorun çözme, planlama, örgütlenme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü (Erdoğan, 2000b,s.9)

Liderlik: Grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme süreci (Bass,1985,akt.Çelik,2000,s.1)

Kültür: Söz konusu grup, topluluk, ulus için paylaşılan saygı, inanç ve değerler bütünü (Coheng,2000,s.209)

Kültür Boyutları: Kültürlerin bireycilik/toplumculuk, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, erkeksilik/dışılık, üsütnlük, uyum, muhafazakarlık, eşitlikçi teslimiyet, hiyerarşi gibi boyutlarıdır.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve çözümlenmesi açıklanmıştır.

Araştırmanın Modeli

Araştırma okul müdürlerinin davranışlarını betimlemeyi amaçladığından çalışmada bu amaca en uygun model olan tarama modeli kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ve Sofya'daki resmi ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri oluşturmaktadır. Sofya'da Mayıs, Haziran ve Eylül 2004 aylarında Sofya Üniversitesi Hizmetiçi Eğitim Enstitüsü tarafından okul yöneticilerine yönelik periyodik olarak düzenlenen eğitim faaliyetlerine katılan toplam 93 okul müdürünün tümü çalışma evreni olarak seçilmiştir. İstanbul'da ise tesadüfi örnekleme ile Küçükçekmece, Beşiktaş, Ümraniye, Pendik ve Maltepe ilçelerinde görev yapan resmi ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürlerine anket uygulanmıştır. Çalışma evrenini bu okullarda görev yapan toplam 144 okul müdürü oluşturmaktadır.

Veriler ve Toplanması

Araştırma verileri literatür taraması ve anket yoluyla elde edilmiştir. Liderlik ve yöneticilik konusu ile ilgili teorik çerçeve oluşturularak her iki ülkede bu konu ile ilgili yapılan araştırmalar, yayınlar ve kitaplar olanaklar dahilinde incelenmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bunun için her iki ülkede okul müdürlerine uygulanmak üzere bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmakta, birinci bölümde değişkenlerle ilgili sorulara, ikinci bölümde ise yöneticilik ve liderlik davranışlarıyla ilgili 40 soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde yer alan soruların 20 tanesi yöneticilik davranışlarını, diğer 20 tanesi ise liderlik davranışlarını göstermektedir. Bu sorulardan tek numaralı olanlar yöneticilik davranışlarını, çift numaralı olanlar da liderlik davranışlarını gösterecek şekilde anket formu üzerinde yer almıştır.

Veri toplama aracının geliştirilmesinde Chapman tarafından geliştirilen ve 40 sorudan oluşan yöneticilik ve liderlik değerlendirme formu örnek olarak alınmıştır. Bu modelin uygulanmasının nedeni ise Chapman'ın eğitim liderliği alanında çalışan bir akademisyen olması ve değerlendirme formu üzerinde yer alan soruların pek çok yönetici üzerinde denenmiş olmasıdır. Anketin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları Uysal (2001,s.15) tarafından 8 özel ilköğretim okulu ve 22 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 30 kişilik bir müdür grubuna test tekrar test tekniğine uygun olarak birer hafta ara ile tekrar uygulamıştır. Güvenirlik katsayısını saptamak için Pearson Momentler Çarpımı, iç tutarlılık katsayısını saptamak için ise Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Uygulamaya katılan müdürlerin aldıkları puanlar üzerinden Pearson Momentler çarpımı Korelasyon katsayısı .93 olarak belirlenmiştir. Bu değer, güvenirliğin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Anketin Sofya'da uygulanması için öncelikle anket Bulgarca'ya tercüme edilmiştir. Anketin Sofya'da uygulanması için Sofya Üniversitesi Hizmetiçi Eğitim

Enstitüsü'nde görevli baş asistan Zdravko Novev ile görüşülmüş ve 2004 yılı Mayıs, Haziran ve Eylül aylarında enstitüde okul yöneticilerine yönelik periyodik olarak düzenlenen hizmet içi eğitime katılacak okul müdürlerine uygulanmak üzere gerekli sayıda çoğaltılarak verilmiştir.

Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi

Her iki ülkede uygulanan anketlerden elde edilen veriler kod numaralarına göre sırasına göre bilgisayara yüklenmiş ve SPSS programı kullanılarak çözümlenmiştir.

Sofya ve İstanbul'daki okul müdürlerinin ne sıklıkta yöneticilik ve liderlik davranışları gösterdikleri ile ilgili alt probleme ilişkin olarak okul müdürlerinin ankete verdikleri cevapların her birinin soru bazında ve tüm sorular bazında frekans ve aritmetik ortalamaları alınmıştır.

İstanbul ve Sofya'daki okul müdürlerinin kendi içinde yöneticilik ve liderlik davranışlarını gösterme sıklığı arasında anlamlı bir farkın olup olmadığına ilişkin alt problemlere müdürlerin verdikleri cevaplara bağımlı iki örneklem t testi uygulanmıştır. Elde edilen veriler tablolarla gösterilmiştir.

Ankette beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanların derecelendirilmesi ve yorumlanması için 4.20-5.00 "Her zaman", 3.40-4.19 "Çok sık", 2.60-3.39 "Çoğu Zaman", 1.80-2.59 "Arasıra", ve 1.00-1.79 "Hiçbir zaman" puan aralıkları olarak kullanılmıştır.

BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde konu ile ilgili hem yurt içinde hem de yurt dışında yapılan, ulaşılabilen araştırmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Türkiye’de, kültürel değerlerin örgüt ve yönetim uygulamaları üzerindeki etkileri ya da örgütsel yaşamda egemen olan değerler konusunda yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Ülgener’e göre (akt.Şişman,2002b,s.55) Türkiye’de egemen olan sosyo-kültürel tutum ve değerlerden bazıları, kadercilik, kanaatkarlık, risk üstlenmeden kaçınma, yakın çevre dışındakilere güvensizlik, aile işletmeciliği türünün egemen olması, çalışmanın bir zorunluluk olarak görülmesi, günlük yaşama ve geleceğe ilişkin plansızlık vb. dir.

Sargut ise (akt.Şişman,2002b,s.55) yönetim açısından Türk kültürüyle ilgili şu varsayımları geliştirmiştir. Türk kültürü, ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmaktadır. Sanıldığı gibi bu kültürde maskülen değerler egemen değildir. Belirlenimcilik (determinizm) egemen olup belirsizlikten kaçınma yüksektir. Dıştan denetimli bireyler üreten bir kültürdür. Yöneten-yönetilen ilişkilerinde güç mesafesi yüksektir. Çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörmektedir. Uzlaşmayı ve yarışmadan kaçınmayı yeğlemektedir.

Köse&Ünal (2000,akt. Şişman, 2002b,s.55) tarafından Türkiye’de yönetim kültürü açısından yapılan bir diğer araştırmada ise Türk kültürüyle ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır. Merkezi yapılanma eğilimi ağır basmakta, ileri derecede hiyerarşiye dayanmaktadır. Çok sayıda ara kadro mevcuttur. Astlarda, üstlere karşı yüksek düzeyde bağımlılık görülmektedir. İşte ilerleme arzusu ve çalışanlar arasında rekabet düşük düzeydedir. Risk almaktan kaçınılmaktadır. Çalışanların özgüveni düşüktür. Çıkar esasına dayalı bir örgütsel bağlılık vardır.

Kabasakal, Bodur ve Paşa tarafından 2001 yılında yapılan araştırmanın amacı, Türkiye’de genel olarak kabul edilen, gelenekselleşen liderlik davranışlarını ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda Türk örgütlerindeki baskın/dominant değerler, gözlemlenen liderlik davranış tipleri araştırılmıştır. Araştırma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir. Denekler tarafından baskın örgütsel norm ve uygulamalar listelenmiş ve 3 bağımsız kişi tarafından gruplandırılmıştır. Bu gruplama 9 örgütsel değere göre yapılmıştır. En baskın olarak gözlenen değerler %24 ile “toplumculuk”, %17 ile “performans odaklılık” ve %16 ile “belirsizlikten kaçınma” olmuştur. Hiyerarşik- otokratik liderlik davranışı en sık gözlenen liderlik davranışı olmuştur(Kabasakal,2001,s.575).

Konugo ve Aycan (1997,akt. Kabasakal, 2001,s.567) toplumların 4 sosyo-kültürel değerlerinden biri olan “paternalizm”, araştırmalarında Türkiye; Romanya, Kanada ve ABD’nin bulunduğu daha düşük paternalizm sınıfının aksine, daha yüksek düzeyde paternalizm ile Çin, Hindistan ve Pakistanla yan yana yer almaktadır.

Abdullah Uysal (2001) “Okul Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları” adlı araştırmasında özel ve resmi ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını betimlemeyi amaçlamıştır. Çalışma evrenini İstanbul ili 6 ilçede 272’si resmi, 76’sı özel, toplam 348 ilköğretim okulu oluşturmuştur.

Araştırma sonucunda, özel ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik davranışlarını “her zaman”, etkili liderlik davranışlarını ise “çok sık” gösterdikleri ortaya çıkmıştır.

Özel ilköğretim okul müdürleri etkili yöneticilik davranışlarını “her zaman”, etkili liderlik davranışlarını “çok sık” gösterilmesine rağmen, etkili yöneticilik davranışlarıyla etkili liderlik davranışları arasında anlamlı fark çıkmamıştır.

Resmi ilköğretim okulu müdürleri “çok sık” etkili yöneticilik ve etkili liderlik davranışı göstermişlerdir. Resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili yöneticilik davranışlarıyla etkili liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Özel ilköğretim okulu müdürlerinin etkili liderlik davranışlarıyla resmi ilköğretim okulu müdürlerinin etkili liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Gönüllü tarafından 2002’de gerçekleştirilen “Türk ve Amerikan Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması” araştırmasının amacı; Türk iş liderlerinin karakteristik özelliklerini, Amerikalı iş liderlerine göre artı ve eksi yönlerini ve iş koşullarını karşılaştırmaktır. Araştırma ile Türk iş liderlerinin kontrol, değer, statü, atama, değerlendirme kriterleri incelenmiş ve Amerikalı yöneticilerin de Türkleri nasıl gördükleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda, Türk iş liderlerinin kendilerinin nasıl değerlendirdiklerinin bulunması ve Türk iş dünyasına ve çalışma yaşantısına yönelik bilgiler derlemeyi hedeflemiştir. Araştırmanın değişkenler ise ankete katılanların Türk/Amerikan olması ve ankete katılanın firmasının Türk/Amerikan kökenli olmasıdır.

Türk-Amerikan İş Konseyi’nin kayıtlarına göre Türkiye’de kayıtlı 57 Amerikan menşeyli firma bulunmaktadır. Anketlerin uygulanma süreci Ekim-Aralık 2001 aylarına gerçekleştirilmiş ve İstanbul ilindeki Amerikan yöneticilerin görev aldığı firmalar baz alınmıştır. Araştırma süresince 40’ı aşkın firma ile faks,

e-posta, posta aracılığı ile bağlantıya geçilmiş, bu firmaların 16'sında görev yapan Türk ve Amerikalı yöneticiler anketleri cevaplandırmışlardır.

Amerikan liderlik tarzı daha hiyerarşik, katı ve iş hayatını eğitimin devamı gören, uzun soluklu ve grup çalışması odaklı Japon tarzı ile karşılaştırıldığında daha fırsatlara açık, kolay yükselmeye imkan veren, daha bireysel kaldığı görülmektedir. Alman tarzı ile karşılaştırıldığında ise, Amerikalı yöneticilerin daha esnek, benmerkezci göründükleri, çıkarlarını ön planda tuttıkları yargılarına varılıyor. Buna karşın Alman iş liderleri kurumlarına bağlı, entelektüel, resmi ve kendilerini kurumlarıyla özdeşleştiren bir yapıyı sergilemektedirler.

Ankete katılan Türk ve Amerikan iş liderleri, Türk iş liderlerini duygusal, astlarına karşı güvensiz, hiyerarşik, yatırıma önem veren, girişimci özellikleriyle tanımlamışlardır.

Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

GLOBE projesinin bir parçası olarak daha yeni olan bir araştırmada da Türkiye ile ilgili iki baskın değer açığa vurulmuştur (akt. Kabasakal,2001,s.568) "içgrup toplumculuk" (in group collectivism) ve "güç mesafesi" (power distance) değerleri, 62 ülke arasında Tablo 6'da da görüldüğü gibi dünya ortalamasının üstünde yer almıştır. Ülkelerde kurum kültürü boyutları için bulgular sunulmuş ve dünyadaki diğer kümelerle karşılaştırılmıştır. Türkiye-Arap kümesindeki kurumların uygulamalarının dünya ortalamalarına yakın olduğu ortaya çıkmıştır. Yakınlar arası toplumculuk, belirsizlikten kaçınma, insani yaklaşım, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve güç mesafesi boyutlarında orta düzeyde puanlar alınmıştır. Öte yandan kurumlardaki uygulamalar bakımından, takım çalışmasının, kendi bakış açısını öne çıkarmanın ve cinsiyetler arası eşitliğin daha düşük olduğu gözlenmiştir. Kurumsal değerler açısından bakıldığında, Türkiye-Arap kümesindeki yöneticilerin geleceğe yönelme, toplulukçuluk (hem yakınlar arası, hem de toplumsal açıdan), performansa yönelik olma, insani yaklaşım, kendi bakış açısını öne çıkarma,

cinsiyetler arası eşitlik boyutlarında daha yüksek değerlere sahip oldukları ve güç mesafesinin daha az olmasını istedikleri ortaya çıkmıştır.

Benzer şekilde 38 ülke arasında Trompenaars ve Hampden-Turnen'e göre (1998, akt. Kabasakal,2001,s.569) Türkiye, çalışanların liderliğe bağlılığını işaret eden hiyerarşiye en aşırı düzeyde sahiptir. Türk örgütleri ayrıca aile tipi olarak tanımlanmıştır. Türk yönetici ve liderler astlarına karşı ebeveynsel ilgi (paternalizm) göstermektedirler (Kanungo & Aycan,1997, Fikret - Paşa, 1999).

Uzun bir süre Türk kültürü yüksek düzeyde toplumculuk ve güç mesafesi olarak tanımlanmıştır (Hofstede,1980). Schwartz'a(1994) göre (akt. Kabasakal, 2001,s.567) 34 ülke arasında yapılan araştırmada Türkiye "toplumculuk" boyutunda 12., "hiyerarşi"de 5., "eşitlikçi teslimiyet" değerlerinde 13., "uyum"da 16. olarak bulunmuştur.

TABLO 6
TÜRKİYE İÇİN SOSYAL-KÜLTÜREL DEĞERLER

	Türkiye	En Yüksek	En Düşük	Dünya Ort
Performansa Yönelik Olma (Performance Orientation)	3,83 (45)	4,94 (İsviçre)	3,20 (Yunanistan)	4,07
Geleceğe Yönelik Olma(Future Orientation)	3,74 (36)	5,07 (Singapur)	2,88 (Rusya)	3,83
İddiacılık (Assertiveness)	4,53 (12)	4,80 (Arnavutluk)	3,83 (İsveç)	4,13
Toplumsal Açidan Kolektivizm(Collectivism I Social Emphasis)	4,03 (42)	5,22 (İsveç)	3,25 (Yunanistan)	4,23
Cinsiyetler Arası Eşitlik (Gender Egalitarianism)	2,89 (56)	4,08 (Macaristan)	2,59 (K.Kore)	3,38
İnsani Yaklaşım (Human Orientation)	3,94 (37)	5,23 (Zambiya)	3,18 (B.Almanya)	4,07
Güç Mesafesi (Power Distance)	5,75 (10)	5,80 (Monako)	3,89 (Danimarka)	3,10
Yakınlar Arası Kolektivizm(Collectivism II In Group)	5,88 (4)	6,36 (Filipinler)	5,37 (İsviçre)	5,08
Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)	3,63 (49)	5,37 (İsviçre)	2,88 (Rusya)	4,16

Kaynak:Kabasakal & Bodur, 2001,s.568.

Anne Lewis (1993), tarafından yapılan diğ er bir araştırma liderlik stilleriyle ilgilidir. Lewis, çeşitli okul liderlerinin stillerine bakmış, okul liderliğı ile ilgili literatür taraması yapmış ve liderlik stillerini ölçmek için düzenlenmiş değışik araçları incelemiştir. Eğitimin değışme sürecinde liderlik stillerinin de değışmesinin gerekli olmasından bahsetmektedir. Değışen eğitim sistemi içinde liderlik stilleri ve liderlik rollerinin yeniden tanımlanması gerektiğini belirtmektedir. Yönetim için liderlik ve durumsal liderlik olarak iki ayrı tarz belirlemiştir. Ayrıca, liderlik stillerini ölçecek çeşitli araçlar ve gelecekte değışebilecek çeşitli liderlik rolleri üzerinde durmuştur.

Lee G. Bolman ve Terrence E. Deal (1992), “Liderlik etme ve Yönetme: Çevrenin, Kültürün ve Cinsiyetin Etkileri” konulu araştırmalarında Amerika Birleşik Devletleri ve Singapur’daki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Her iki ülkedeki okul müdürlerinden etkili buldukları liderlik özelliklerini ve buna bağlı olarak deneyimlerini yazmaları istenmiştir. Verilerin analizine göre ülkesel bazda bazı farklılıklar olduğu ve kadın ve erkek yöneticiler arasındaki yöneticilik ve liderlik kalıplarının farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Amerikan ve Alman iş liderlerinin farklılıklarını ortaya koyan bir araştırma, Robert A. Friday (1989) tarafından kaleme alınmıştır. Friday araştırmasında, Amerikan iş liderlerinin iş hayatındaki ilişkilerinde tarafsız ve kendi çıkarlarını düşünen şekilde hareket ettiklerini belirtmiştir. Buna karşın Alman iş liderleri, kendilerini kuruluşlarıyla bir bütün olarak görmekte, kimlikleri bulundukları pozisyonla sıkı sıkıya bağlantılı olmaktadır.

Amerikan iş liderleri, kişisel ihtiyaç değeri olarak beğenilme ihtiya ını ön plana almakta ve resmi olmayan iletişim şekillerini daha sık kullanmaktadırlar. Alman liderler ise, hiyerarşi ve emri kişisel ihtiyaç değeri olarak ön plana çıkarmakta ve resmi bir dilde iletişim kurmaktadırlar. Amerikalıların iş süreçlerini kısa süreli ve gayri resmi birçok süreç meydana getirirken, Almanlar uzun süreli eğitimlerle ortaya çıkan, resmi, spesifik prosedürlerden oluşan sistemleri tercih

etmektedirler. Amerikalıların statülerini, eşitliğe dayanan başarı ve imaj kriterleri belirlerken, Almanların statüleri, hiyerarşi süreçlerinde kazandıkları kredibiliteleri ve eğitim seviyeleri ile ortaya çıkmaktadır.

Amerikalılar kendi aralarında, spor, hava durumu, başka biri hakkında neler hissettikleri gibi konuları konuşurlarken Almanlar arasında ise tam tersine, en sık konuşulanlar, felsefi ve politik konular olmaktadır.

İgova tarafından 2003 yılında gerçekleştirilen, Sofya'da "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri" konulu araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin %8'i liberal, %33'ü otokratik, ve %59'u da demokratik yönetim stilini uyguladıklarını algılamışlardır. Öğretmenlere göre ise okul müdürlerinin %43'ü demokratik, %47'si otokratik ve %10'u liberal stili kullanmaktadır. Öğretmenlerin %75.28'i okul müdürünün demokratik, %2.7'si otokratik ve %21.62'si de liberal tarz uygulaması gerektiğine inanmaktadırlar.

Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin kendi yönetim stillerine dair algılarıyla öğretmenlerin algıları arasında bir farklılık ortaya çıkmıştır. Öğretmenler, müdürlerin otokratik yönetim stili uyguladıklarını algılamaktadırlar. Bulgaristan'da otokratik yönetim toplumculuk özelliğinin yüksek olması ile açıklanabilir.

Benzer bir sonuç, Kolev tarafından 1999 yılında Dimitrovgrad'da gerçekleştirilen "Okul Müdürlerinin Yöneticilik Özellikleri" konulu araştırmada elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin %49.4'ü okul müdürlerinin otoriter, %40.7'si demokratik, %9.9'u ise liberal stili uyguladıklarını algıladıklarını belirtmişlerdir.

Bulgaristan'da okul müdürlerinin genel profilini ortaya koymak amacıyla, Novev (2002) tarafından ülkenin farklı 10 bölgesindeki müdür ve öğretmenler olmak üzere toplam 260 kişi üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada sonucunda elde edilen bulgulardan bazıları Tablo 7'de yer almaktadır.

TABLO 7
BULGARİSTAN OKUL MÜDÜRLERİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA SONUÇLARI

1. Okul müdürünün faaliyetlerine temel teşkil eden şey nedir?				
	MÜDÜRLER	ÖĞRETMENLER		
a. Kanun ve yönetmelikler	%89.9(Çok Sık)	%74.4(Çok sık)		
b. Geleneklere uymak var olan durumu korumak	%23.9(Çok Sık)	%34.4(Çok Sık)		
c. Otoritesini kullanmak	%10.6(Çok Sık)	%22.2(Çok Sık)		
d. Okulun etkililiği	%80.6(Çok Sık)	%65.6(Çok Sık)		
e. İnsan ilişkilerine önem vermek,öğretmenlere yardım etmek ve destek olmak	%59.9(Çok Sık)	%55.5(Çok Sık)		
2. Okulunuzdaki yönetimi nasıl değerlendirirsiniz?				
a. Öğretmenler büyük özerklik sağlar	%28.4	%42.2		
b. Faaliyetlerde belli oranda bir özgürlük sağlanır.	%52.1	%45.5		
c. Kanunlara sıkı bir şekilde bağlılık vardır.	%19.0	%9.2		
3. Müdürlerin bireylere veya gruba yönelik talimatları nasıl bir özellik gösterir ?				
a. Açık,kesin	%55.2	%53.3		
b.Daha genel, yoruma açık	%40.7	%37.3		
c. Çok genel ifadeler şeklinde	%4.1	%8.9		
4. Okul üyeleri okul amaçları ve faaliyetlerine adanmışlar mıdır?				
a. Evet, yüksek derecede	%51.3	%62.2		
b. Sıklıkla evet	%46.1	%34.1		
c. Çoğunlukla hayır	%2.6	-----		
d. Kesinlikle hayır		%3.3		
5. Müdür ve öğretmenlerin mesleğe adanma düzeyleri nedir?				
	Müdür Algısı			
	yüksek	orta	az	hiç
Çalıştıkları Okula	%57.3	%30.2	%12.5	...
Eğitim Sistemine	%33.5	%50.3	%16.2	...
Öğretmenlik Mesleğine		...	...	
Müdürlük mesleğine	%10.05	%17.8	%71.7	...
	Öğretmen Algısı			
	Yüksek	Orta	Az	Hiç
Çalıştıkları Okula	%33.8	%14.6	%51.6	
Eğitim Sistemine	%44.9	%28.8	%25.8	%0.5
Öğretmenlik Mesleğine	%20.7	%54.9	%23.6	%0.8
Müdürlük mesleğine	..	...	...	...

6. Okulunuzdaki yönetim yapısında nasıl bir değişim yaşıyor?	
	Öğretmen Algı Yüzdeleri
1. Sınırlayıcı bir yapıdan liberal bir yapıya geçiş yaşıyor.	%35.1
2. Liberal bir yapıdan daha otoriter bir yapıya geçiliyor.	%13.1
3. Demokratik bir yönetim var. Değişim fark etmiyorum.	%47.8
4. Otoriter bir yönetim var. Değişim fark etmiyorum.	%4.0
7. Okul Yönetiminde bir değişime ihtiyaç var mı?	
	Öğretmen Algı Yüzdeleri
1. Daha liberal olmalı	%32.5
2. Daha sınırlayıcı olmalı	%16.1
3. Değişime gerek yok	%50.6
Okul Müdürlerinin Yönetim Stillerine Dair Algıları	
1. Sert,ciddi	%18.8
2. Değişim Odaklı	%57.2
3.İşlerin yapılmasına odaklı	%74.7
4.İnsanların sorunlarının çözülmesine odaklı	%43.3
5.Liberal	%16.0
6.Tutucu, yapıyı korumaya yönelik	%16.0
7.Motive edici,ilham verici	%20.0

Novev tarafından 2002 yılında yapılan araştırma sonuçlarına baktığımızda, Bulgaristan'daki okul müdürlerinin faaliyetlerine kanun ve yönetmeliklerin temel teşkil ettiğini görmekteyiz (%89.9). Bu özellik belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek ülkelerde sık görülen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Müdürler, belirsizlikle baş etmek için kanun ve yönetmelikleri izlemektedirler. Bunun yanı sıra okul müdürlerinin faaliyetlerine temel teşkil eden ikinci unsurun "okulun etkililiği" (%80.6) olduğunu görüyoruz.

Böylece sadece kanun ve yönetmeliklerin izlenmekle kalmadığı, etkililiğin de göz önünde bulundurulduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Okulun etkililiğini sağlamak amacıyla, okul müdürlerinin, sadece kanunlara sıkı bir şekilde bağlı kalmadıkları, öğretmenlere de belli düzeyde özerklik sağladıkları ikinci soruya verilen yanıtlardan kolayca anlaşılmaktadır. Bunun bir sonucu olarak öğretmenlerin kendilerini işe adadıkları görülmektedir. "Okul üyeleri okul amaçları ve faaliyetlerine adanmışlar mıdır?" sorusuna öğretmenlerin %62.2'si "evet, yüksek derecede", %34.1'i "sıklıkla evet" cevaplarını verirken okul

müdürlerinin de %51.3'ü "evet, yüksek derecede", %46.1'i "sıklıkla evet" cevaplarını vermişlerdir.

Araştırmadan çıkan bir diğer önemli sonuç öğretmenlerin okulda uygulanan yönetim stilini "demokratik" olarak tanımlamalarıdır. Öğretmenlerin %47.8'i "okulumuzda demokratik bir yönetim var" cevabını verirken %50.6'sı yönetim yapısında herhangi bir değişime gerek olmadığı görüşünde olduklarını belirtmişlerdir. Okul müdürleri ise yönetim stillerine dair algıları %74.7 ile "işlerin yapılmasına odaklı" olarak tanımlanmıştır.



BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Okul müdürlerinin gösterdikleri yöneticilik ve liderlik davranışlarıyla ilgili bulguların sıralanması ve açıklanması, araştırmanın alt problemleri esas alınarak yapılmıştır.

Buna göre, birinci olarak İstanbul'daki okul müdürlerinin ne sıklıkta yöneticilik ve liderlik davranışları gösterdikleri incelenmiştir. İkinci olarak, İstanbul'daki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını gösterme sıklığı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Üçüncü olarak, Sofya'daki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını ne sıklıkta gösterdikleri, dördüncü olarak, Sofya'daki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını gösterme sıklığı arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı ve son olarak da İstanbul ve Sofya'daki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını gösterme sıklığı bakımından aralarında anlamlı bir fark olup olmadığı incelenmiştir. Sırasıyla bulgular açıklandıktan sonra o bulgularla ilgili yorum yapılmıştır.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İstanbul'da okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını gösterme sıklığının belirlenmesine ilişkin birinci alt problemle ilgili bulgulara

Tablo 8 ve Tablo 9’da yer verilmiştir. Bu tablolarda İstanbul’daki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarına dair algılarının ortalamaları yer almaktadır.

TABLO 8
İSTANBUL OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR

No	Yöneticilik Davranışı	N	$\bar{X}$	S
1	Gerektiğinde Sert Bir Tutum Gösterme	144	1,86	,60
3	Disipline Dayalı Bir Ortam Oluşturma	144	4,28	,89
5	Dayanışma	144	4,31	,83
7	Rapor Desteği Sağlama	144	3,95	1,01
9	Teşvik Etme	144	4,52	,72
11	Ödüllendirme	144	2,86	,98
13	Şefkat Gösterme	144	4,31	,85
15	İyi Bir Dinleyici Olma	144	4,32	,88
17	Şeffaf Bir Yönetim	144	4,38	,85
19	Bilgilendirme	144	4,38	,80
21	Etiğe Uygun Hareket Etme	144	4,57	,71
23	Organize Etme	144	4,18	,83
25	Zaferleri Paylaşma	144	4,45	,83
27	İşleri Severek Yapma	144	4,11	,89
29	Olumlu Tutum Gösterme	144	4,49	,73
31	Hataları Kabullenme	144	4,19	,98
33	Mantıksal Karar Verme	144	4,16	,87
35	Başkalarına Danışma	144	3,41	1,13
37	Yönetici Rolü Konusunda Duyarlı Olma	144	4,40	,86
39	Başkalarının Saygısını Kazanma	144	4,11	,96
	Genel Ortalama ve Standart Sapma	144	4,06	,41

Yöneticilik davranışlarıyla ilgili Tablo 8 incelendiğinde İstanbul'daki 144 okul müdürünün “çok sık” ($\bar{X}$:4.06) yöneticilik davranışı gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. İstanbul'daki okul müdürleri yöneticilik davranışlarından 11'ni “ her zaman” ($\bar{X}$:4.20-5.00), 7'sini “çok sık” ($\bar{X}$: 3.40-4.19), 1'ni “çoğu zaman” ($\bar{X}$:2.60-3.39), 1'ni de “nadiren” ($\bar{X}$:1.00-1.79) gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Ortalama büyüklüklerine göre İstanbul'daki okul müdürlerinin en sık gösterdikleri beş yöneticilik davranışı, “Etiğe uygun hareket etme” ($\bar{X}$: 4.57), “Teşvik etme” ($\bar{X}$: 4.52), “Olumlu tutum gösterme” ($\bar{X}$: 4.49), “Zaferleri paylaşma” ($\bar{X}$: 4.45) ve “Yönetici rolü konusunda duyarlı olma” ($\bar{X}$: 4.40) davranışları olmuştur.

İstanbul'daki okul müdürlerinin, “Gerektiğinde sert bir tutum gösterme” davranışını “arasıra” ($\bar{X}$: 1.86) göstermeleri okul müdürlerinin öğretmen ve çalışanlara gerektiğinde sert davranmadıkları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. En az gösterdikleri diğer davranışlara baktığımızda ise “Ödüllendirme” ($\bar{X}$: 2.86), “Başkalarına danışma” ($\bar{X}$: 3.41), “Rapor desteği sağlama” ($\bar{X}$: 3.95) ile “İşleri seyerek yapma” ($\bar{X}$: 4.11) davranışlarını görmekteyiz.

Sonuçları kültür açısından değerlendirecek olursak; daha önce Türkiye kültürü ile ilgili olarak yapılmış araştırmalarla benzer sonuçlar elde edildiğini görebiliriz. Okul müdürlerinin en sık gösterdikleri yöneticilik davranışları olan “Etiğe uygun hareket etme”, “Olumlu tutum gösterme” gibi davranışlar, toplumcu kültürlerin belirgin özellikleridir. Okullarda uyum ön planda tutulur, çatışma istenen bir olgu değildir. Esas olan çatışmalardan kaçınmak ve grup içerisindeki uyumu korumaktır (Şişman, 2002b,s.62). Bu bağlamda “sosyal ve moral değerler, kişisel değerlerden önce gelmekte, böylece izleyicileri uyuma zorlamaktadır” (Reddin ve diğerleri,1984).

Bu nedenle okul müdürlerinin en az gösterdikleri yöneticilik davranışına baktığımızda karşımıza “Gerektiğinde sert tutum gösterme” davranışı

çıkılmaktadır. Toplumcu kültürlerde çalışanlar arasında samimi, sıcak ilişkiler vardır (Şişman, 2002b, s.61). Kanungo ve Aycan tarafından 1997 yılında yapılan araştırmada Türk örgütlerinde paternalizm yüksek düzeyde bulunmuştur. Buna göre ideal üst, iyiliksever ve babacandır (Şişman, 2002b,s.61). Geçmiş araştırma sonuçları bulgularımızla paralellik göstermektedir.

“Gerektiğinde sert tutum gösterme” davranışından kaçınılması, toplumsal kültürle ilgili bu verilere dayandırılabilir. Okul yöneticileri çalışanları ile daha samimi bir iletişim kurmakta, sert tutum göstermekten kaçınmaktadırlar. Fred Fiedler’in durumsal liderlik yaklaşımına dayandırdıkları araştırmalarında Sargut (2001,s.171), Türk insanının ve yöneticisinin, göreve dönük olması gereken koşullarda ilişkiye dönük olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. İlişkiye yönelik yöneticiler astlarıyla çatışmamak, iyi geçinmek, onların gözünde iyi insan olmak için görevlerin gereklerini yerine getireceklerine (göreve dönük olacaklarına) ilişkiyi öne almakta, sert tutum göstermekten kaçınmaktadırlar. Bu bağlamda elde ettiğimiz sonuçların geçmiş araştırma sonuçlarını desteklediğini söyleyebiliriz.

Bunun yanı sıra “Yöneticilik rolümü duyarlılık ve titizlikle oynarım” anket sorusuyla ölçülen “Yönetici rolü konusunda duyarlı olma” davranışının çok sık gösterilen bir diğer yöneticilik davranışı olması okul müdürlerinin görevden çok ilişkiye ağırlık verdikleri göz önünde bulundurulduğunda bir çelişki olarak görünse de tam tersine kültürel özelliklerimiz ve geçmiş araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir. “Güç mesafesi” ve “toplumculuk” düzeyi yüksek ülkelerde yöneticiler için imtiyaz ve statü sembolleri beklenmekte (Şişman, 2002b,s.66), insanlar arasında eşitlik çok fazla istenen ve beklenen bir durum olmamaktadır. Yöneticiler için bazı ayrıcalıkların tanınması normal olarak karşılanmaktadır. Güç mesafesi geniş kültürlerin üyeleri, daha yüksek pozisyonadaki kişilere öncelikli saygı göstermektedirler. Astlar kendi astlık rollerini, yöneticiler ise üstlük rollerini ve davranış kalıplarını daha iyi bilmekte ve yerine getirmektedirler (Ting-Toomey, 1991).

“Başkalarına danışma” davranışı, “Karar verirken başkalarına danışırım.” anket sorusuyla ölçülmüştür. “Başkalarına danışma” davranışı en az gösterilen yöneticilik davranışlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. “Başkalarına danışma” davranışının okul müdürlerimiz tarafından diğer yöneticilik davranışlarına göre daha az gösterilmesi “güç mesafesi” kavramıyla açıklanabilir. Güç mesafesi yüksek toplumlarda merkezîyetçilik görülmektedir. Astlar ne yapacaklarının söylenmesini beklemekte ve kararlar üstler tarafından alınmaktadır (Şişman, 2002b, s.68). Bunun yanı sıra belirsizliği sevmeyen ülkelerin insanları güvenliğe, tecrübelere inanmaya ve kendi bilgilerine önem vermektedirler.

Ödüllendirme konusunda mevzuatımızın okul müdürlerine sınırlı yetki tanınması, okul müdürlerimizin “ödüllendirme” davranışını diğer yöneticilik davranışlarına göre daha az göstermelerine neden olmuş olabilir.

“Rapor desteği sağlama” davranışı “Bana sunulan çalışma raporlarından destek alırım” anket sorusuyla ölçülmüştür. Bu davranışın İstanbul’daki okul müdürleri tarafından diğer yöneticilik davranışlarına göre daha az gösterilen bir yöneticilik davranışı olması, okul müdürlerimizin çalışanlarından karar vermede yeterince yararlanmadıkları ve onları karar verme sürecine dahil etmedikleri sonucunu ortaya koymaktadır.

Liderlik özellikleri ile ilgili Tablo 9 incelendiğinde İstanbul’daki okul müdürlerinin “çok sık” ($\bar{X}$: 4.07) liderlik davranışı gösterdikleri görülmektedir. Davranış boyutunda bakıldığında İstanbul’daki okul müdürlerinin liderlik davranışlarından 5’ni “her zaman” ($\bar{X}$: 4.20-5.00), 14’nü “çok sık” ($\bar{X}$: 3.40-4.19) ve 1’ni “çoğu zaman” ($\bar{X}$: 2.60-3.39) gösterdikleri görülmektedir. ($\bar{X}$: 1.80-2.59)

Ortalama büyüklüğüne göre İstanbul’daki okul müdürlerinin en sık gösterdikleri liderlik davranışları, “İlke ve amaçlara bağlı kalma” ($\bar{X}$: 4.58), “Aktif olma” ($\bar{X}$: 4.50), “Misyon oluşturma” ($\bar{X}$: 4.45), “Yaşanmış deneyimlerden

yararlanma" ($\bar{X}$: 4.45) ve "Çevreyle iyi diyalog kurma" ($\bar{X}$: 4.40) davranışları olmuştur. "Arasıra" ve "Nadiren" ortalama aralığında hiç bir davranış göstermemiş olmaları, İstanbul'daki okul müdürlerinin liderlik davranışlarını yerine getirdiklerini algıladıkları şeklinde yorumlanabilir.

"İlke ve amaçlara bağlı kalma" davranışı; "İlke ve amaçlarıma bağlıyım" anket maddesiyle ölçülmüştür. Türkiye'nin yer aldığı grupta (Bkz. EK 2) belirsizlikten kaçınma düzeyi fazladır. Belirli bir toplumda insanların belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli duruma getirmek amacıyla, yazılı ve biçimsel kuralları artırmaya çalışacaklardır. Yukarıda da belirtildiği üzere belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlarda, yazılı kurallara büyük önem verilmekte, katı bir yapılanma söz konusu olmakta ve bireyler risk almaktan kaçınmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında elde edilen sonuçlar, kültürümüz ile ilgili olarak yapılmış araştırmaları destekler niteliktedir.

"Masa bağımlısı değilimdir, aktif olmayı severim" anket maddesiyle ölçülen "Aktif olma" davranışı İstanbul'daki okul müdürleri tarafından en sık gösterilen bir diğer liderlik davranışıdır. Okul müdürlerinin makam odalarının dışına çıkarak eğitim öğretimi yakından izlemeleri, hem okul çalışanları ile kuracakları sağlıklı iletişim hem de okulun etkililiği açısından son derece önemlidir. Bu davranış aynı zamanda, öğretimsel liderlik boyutunda, okul müdürünün "görünür olma" ve "ulaşılabilir olma" özellikleri ile yakından ilgilidir.

"Misyon oluşturma" davranışı, "Misyonumu açık bir şekilde ifade ederim" anket maddesiyle ölçülmüştür. "Misyon oluşturma" davranışının sık olarak gösterilmesini, son yıllarda TKY (Toplam Kalite Yönetimi) konusunda yapılan çalışmaların bir sonucu olarak, okul müdürlerinin okulun misyonunu oluşturma sorumluluğunu üstlendikleri şeklinde yorumlayabiliriz. Gümüşeli (2002) tarafından gerçekleştirilen "İlköğretim Okulu Müdürleri" araştırmasında, okul müdürlerinden öğretim liderliği davranışlarına verdikleri önemi sıralamaları istenmiş ve "Vizyon ve misyon sahibi olma" davranışı öncelik sırasında ilk sırayı

almıştır. İkinci olarak “Ulaşılabilir olma “ davranışının yer alması araştırma bulgularımızla paralellik göstermektedir.

TABLO 9
İSTANBUL OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Soru No	Liderlik Davranışı	N	$\bar{X}$	S
2	Çevreyle İyi Diyalog Kurma	144	4,40	,83
4	Motivasyon Sağlama	144	4,17	,92
6	Sorumluluk Duygusu Aşılama	144	4,12	,85
8	Çevreden Destek Sağlama	144	3,54	1,11
10	Çekici Olma	144	3,89	1,00
12	İnsiyatif Kullanma	144	4,19	,89
14	Yaşanmış Deneyimlerden Yararlanma	144	4,43	,74
16	Sağlıklı İletişim Kurma	144	3,84	1,03
18	Risk Alma	144	3,78	1,15
20	Misyon Oluşturma	144	4,45	,79
22	İzleyenlerin Gurur Duymalarını Sağlama	144	4,15	,98
24	Bütünleştirme	144	4,06	,89
26	Başkalarını Etkileme	144	4,00	,99
28	Aktif Bir Ortam Oluşturma	144	4,14	,85
30	Aktif Olma	144	4,50	,84
32	Uzlaşma	144	4,15	,87
34	İzleyenleri Peşinden Sürüklenme	144	2,70	1,35
36	İlke ve Amaçlara Bağlı Kalma	144	4,58	,73
38	Prensiplere Bağlı Olma	144	4,14	,92
40	Güçlü Bir İmaj Oluşturma	144	4,13	,92
	Genel Ortalama ve Standart Sapma	144	4,07	,49

“Yaşanmış deneyimlerden yararlanma” davranışı “Sağlam kararlar verebilmek için yaşanmış tecrübelerden yararlanırım” anket maddesiyle ölçülmüştür. İstanbul’daki okul müdürlerinin %70’nin (101 okul müdürü) 15 yıldan fazla yöneticilik görevinde olmaları çok sık olarak “yaşanmış deneyimlerden yararlanma” davranışını sık göstermelerine sebep teşkil etmiş olabilir şeklinde yorumlayabiliriz.

TABLO 10
İSTANBUL OKUL MÜDÜRLERİNİN MESLEKTEKİ KIDEMI

Meslekteki kıdem	Frakans	Yüzde
5 yıl	1	,7
5-10 yıl	21	14,6
10-15 yıl	21	14,6
15 yıldan fazla	101	70,1
Toplam	144	100,0

“Başkalarına danışma” ile “Rapor desteği sağlama” davranışlarının “çok sık” gösterilmesi ile “Yaşanmış deneyimlerden yararlanma” ($\bar{X}$:4.43) davranışının “her zaman” gösterilmesini birlikte değerlendirecek olursak, okul müdürlerinin karar vermede, çalışanlardan destek almak ve ilgilileri karara katmaktan çok kendi yaşantılarını ve deneyimlerini göz önünde bulundurduklarını söyleyebiliriz.

“Çevreyle iyi diyalog kurma” davranışı “Öğretmen, öğrenci, veli ve diğerleriyle iyi iletişim kurarım” anket maddesiyle ölçülmüştür. “Çevreyle iyi diyalog kurma” davranışının çok sık gösterilmesi yine kültürümüzün toplumculuk özelliği ile açıklanabilir. Okul müdürleri, öğretmen, öğrenci, ve diğerleriyle iyi iletişim kurduklarına inanmaktadırlar.

İstanbul'daki okul müdürlerinin en az gösterdikleri liderlik davranışlarına bakıldığında, "İzleyenleri peşinden sürükleme" ($\bar{X}$: 2.70), "Çevreden destek sağlama" ($\bar{X}$: 3.54), "Risk alma" ($\bar{X}$: 3.78), "Çekici olma" ($\bar{X}$: 3.89) ve "Başkalarını etkileme" ($\bar{X}$: 4.00) davranışları karşımıza çıkmaktadır.

Türk Milli Eğitim Sistemi içerisinde okul müdürünün bir işveren olarak davranamaması, çalışanlarını seçme yetkisine sahip olmaması dolayısıyla okul müdürleri, "İzleyenleri peşinden sürükleme" davranışı ile ilgili olarak ankette yer alan "Okuldan ayrılısam çalışanlar da benimle birlikte ayrılırlar." ifadesine katılmadıklarını belirtmişlerdir. "Toplumculuk" ve "Belirsizlikten kaçınma" düzeyi yüksek ülkelerde merkezi yönetim ve sıkı bir hiyerarşi gözlendiğini daha önce belirtmiştik. Buna göre merkezi olarak yönetilen eğitim sistemimizde, okul müdürlerine herhangi bir özerklik tanınmaması "İzleyenleri peşinden sürükleme" davranışının az gösterilmesine neden olmuş olabilir.

Liderlik davranışları içerisinde önemli bir rol oynayan "Risk alma" davranışının okul müdürlerimiz tarafından diğer liderlik davranışlarına göre daha az gösterilmesi önemli bir eksiklik olarak görülebilir. Ancak bürokratik yapımız, okullara özerklik sağlanmaması, denetimlerde her şeyden önce mevzuata uygunluk bakımından değerlendirme yapılması gibi unsurlar okul müdürlerinin risk almaktan kaçınmalarına sebep olabilmektedir. Kültürel açıdan bakıldığında da daha önce belirttiğimiz gibi "belirsizlikten kaçınma" düzeyi yüksek olan Türkiye gibi ülkelerde istikrar aranmakta, belirsiz, açık olmayan riskli konulardan korkulmakta ve çekinilmektedir (Hofstede, 1980, akt.Şişman, 2002b, s.65).

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İstanbul'da okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını gösterme sıklığı arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını araştırmak için bağımlı iki örneklem t testi uygulanmıştır. İkinci alt problemle ilgili bulgular Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 9 ve 10'daki ortalamalara göre İstanbul'daki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını gösterme sıklığı bakımından aralarında anlamlı bir farklılık yoktur.

TABLO 11
İSTANBUL OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK
DAVRANIŞLARI ARASINDA ANLAMLİ BİR FARKLILIK OLUP OLMADIĞINA İLİŞKİN T
TESTİ SONUÇLARI

	Ortalama	N	S	t	p
Yöneticilik Davranışları	4,06	144	,41	-,233	.816
Liderlik Davranışları	4,07	144	,49		

Son yıllarda okullarda gerçekleştirilen TKY çalışmalarına esas alınan model EFQM Mükemmellik Modelidir. Bu modelde “Liderlik” kriteri ilk sırada yer almaktadır ve bu modele göre yapılan özdeğerlendirmelerde, okul müdürlerinin liderlik özellikleri de değerlendirilmektedir. Ayrıca TKY konusunda verilen eğitimler de okul müdürlerinin liderlik konusunda bilgi ve becerilerini geliştirmelerine öncülük etmiş, okul müdürlerinin bu konuda da kendilerini yetiştirmelerine sebep olmuştur diyebiliriz. Bu sonuçlardan okul müdürlerimiz tarafından “lider-yönetici” kavramının anlaşıldığı ve benimsendiği yorumunu yapabiliriz.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Sofya'da okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını gösterme sıklığının belirlenmesine ilişkin üçüncü alt problemle ilgili bulgulara Tablo 12 ve Tablo 13'te yer verilmiştir. Bu tablolarda her yöneticilik ve liderlik davranışlarının ortalaması ve Sofya'daki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarının genel ortalaması yer almaktadır.

Yöneticilik davranışlarıyla ilgili Tablo 12 incelendiğinde, Sofya'daki okul müdürlerinin “çok sık” ($\bar{X}$:3.84) yöneticilik davranışı gösterdikleri görülmektedir.

Davranış boyutunda ele alındığında, Sofya'daki okul müdürlerinin yöneticilik davranışlarından 3'ünü " her zaman" ($\bar{X}$:4.20-5.00), 15'ini "çok sık" ($\bar{X}$:3.40-4.19), 2 'sini "çoğu zaman" ($\bar{X}$:2.60-3.39) gösterdikleri anlaşılmaktadır.

Ortalama büyüklüklerine göre ise Sofya'daki okul müdürlerinin en sık gösterdikleri beş yöneticilik davranışlarının, "Şefkat gösterme" ($\bar{X}$:4.44), "Bilgilendirme" ($\bar{X}$:4.36) ile "Etiğe uygun hareket etme" ($\bar{X}$:4.18), "Teşvik etme" ve "İyi bir dinleyici olma" ($\bar{X}$: 4.16) davranışları olduğu görülmektedir.

Sofya'daki okul müdürlerinin en az gösterdikleri yöneticilik davranışları ise, ortalama büyüklüklerine göre, "Ödüllendirme" ($\bar{X}$:2.78), "Gerektiğinde sert tutum gösterme" ($\bar{X}$:2.83), "Rapor desteği sağlama" ($\bar{X}$: 3.58), "Başkalarına danışma" ($\bar{X}$:3.62) ve "Mantıksal karar verme" ($\bar{X}$:3.66) davranışları olduğu görülmektedir.

Schwartz (1994) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre kültürel boyutlardan biri olan "uyum" boyutunda Bulgaristan, dünya ortalamasının üzerinde yer almıştır. Uyum düzeyi yüksek ülkelerde çatışmalardan kaçınılmaktadır. Sofya'daki okul müdürleri, "Şefkat gösterme" davranışını çok sık olarak gösterdiklerini, personeline karşı şefkatli davrandıklarını algılamaktadırlar. Bu davranışın sık gösterilmesi, paternalizm, toplumculuk gibi kültürel özelliklerle de açıklanabilir. Daha önce de belirttiğimiz gibi paternalizm, üstlerin astlarına karşı ebeveynsel ilgi göstermesi anlamına gelmekte ve özellikle kolektivist toplumlarda sık görülen bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. "Şefkat gösterme" davranışı aynı zamanda dışılık özellikleri gösteren toplumlarda sık olarak görülmektedir. Buna göre Sofya'daki okul müdürlerin astlarının kişisel sorunlarıyla ilgilendikleri, onlara karşı sıcak davrandıkları söylenebilir. Tablo 7'de de görüldüğü gibi "İnsan ilişkilerine önem vermek, öğretmenlere yardım etmek ve destek olmak" davranışları için

öğretmenler %55.5 (Çok Sık) cevabını vermişlerdir. Bu anlamda elde ettiğimiz sonuçların, önceki araştırmaları desteklediğini söyleyebiliriz.

TABLO 12
SOFYA'DAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR

	Yönetici Davranışı	N	$\bar{X}$	S
S1	Gerektiğinde Sert Bir Tutum Gösterme	93	2,83	1,11
S3	Disipline Dayalı Bir Ortam Oluşturma	93	4,03	1,11
S5	Dayanışma	93	4,02	,83
S7	Rapor Desteği Sağlama	93	3,58	,99
S9	Teşvik Etme	93	4,18	,73
S11	Ödüllendirme	93	2,78	1,21
S13	Şefkat Gösterme	93	4,44	,72
S15	İyi Bir Dinleyici Olma	93	4,16	,81
S17	Şeffaf Bir Yönetim	93	4,15	,76
S19	Bilgilendirme	93	4,36	,76
S21	Etiğe Uygun Hareket Etme	93	4,36	,74
S23	Organize Etme	93	3,89	,94
S25	Zaferleri Paylaşma	93	3,81	1,16
S27	İşleri Severecek Yapma	93	3,98	,78
S29	Olumlu Tutum Gösterme	93	3,72	,86
S31	Hataları Kabullenme	93	3,69	,98
S33	Mantıksal Karar Verme	93	3,66	,75
S35	Başkalarına Danışma	93	3,62	,91
S37	Yönetici Rolü Konusunda Duyarlı Olma	93	3,89	,89
S39	Başkalarının Saygısını Kazanma	93	3,73	,91
	Genel Ortalama ve Standart Sapma	93	3,84	,45

“Gerektiğinde sert bir tutum gösterme” davranışının en az gösterilen yöneticilik davranışı olması toplumcu kültürlerin uyumu korumaya yönelik özelliği ile açıklanabilir. Okul müdürleri okullarda çatışmadan ve sert tutum göstermekten kaçınma eğilimindedirler. Öğretmenlere daha çok özerklik tanımaktadırlar (bkz.Tablo 7, soru1). Şekil 4’te de görüldüğü gibi Bulgaristan “Dikey Ortaklaşa Davranışçılık” sınıfında yer almaktadır. Toplumcular için de diğer kişilerle ilişkide olmak, akılcılıktan önce gelmektedir (Sargut,2001,s.187). Bu bilgilerden hareketle Sofya’daki okul müdürlerinin, ilişkileri göreve göre daha fazla ön planda tutma isteğinde oldukları sonucu çıkarabilir.

Sofya’daki okul okul müdürleri tarafından çok sık olarak gösterilen bir diğer yöneticilik davranışı olan “Bilgilendirme” davranışı “Çalışanlarımı her konuda bilgilendiririm” anket sorusuyla ölçülmüştür.Bu davranışın çok sık gösterilmesi Bulgaristan’daki okul müdürleri ile ilgili yapılan araştırma sonuçları ile de tutarlılık göstermektedir. Tablo 7’de görüldüğü gibi öğretmenler, okul müdürlerinin talimatlarının açık ve net olduğunu belirtmişlerdir. Daha önce de belirttiğimiz gibi güç mesafesi yüksek toplumlarda astlar üstlerden bilgi alırlar, üstlere bağımlılık söz konusudur. Bilgilendirme de üstün bir görevidir.

“Etiğe uygun hareket etme” davranışının sık gösterilmesi, kolektivist toplum özelliği ile açıklanabilir. Kolektivist toplumlarda bireyler arasındaki iletişim ahlaki temellere dayanmaktadır. Buna göre Sofya’daki okul müdürlerinin çalışanlarıyla etkileşimlerinde etik davranmaya özen gösterdiklerini söyleyebiliriz.

“Teşvik etme” davranışı, “Hem kendimin hem de birlikte çalıştığım insanların başarılı olması için teşvik eder ve çaba sarf ederim” anket sorusuyla ölçülmüştür. “Teşvik etme” davranışının sık gösterilen bir yöneticilik davranışı olarak karşımıza çıkması Bulgaristan’daki okul müdürleri ile ilgili yapılan araştırmalarla (Novev,2002) tutarlılık göstermektedir. Tablo 7’de görüldüğü gibi 1. soruda “Okul müdürünün faaliyetlerine temel teşkil eden şey” konusunda öğretmenlerin %65.6’sı, okul müdürlerinin de %80.6’sı “Okulun etkililiği”

cevabını vermişlerdir. 8. soruda “Okul müdürlerinin yönetim stillerine dair algıları” başlığında en yüksek yüzde (%74.7) “İşlerin yapılmasına odaklı” maddesini işaretlemişlerdir. “Size göre okulunuzun yönetim stili nedir?” sorusuna öğretmenlerin %50’si “İşe karşı güdüleyici” cevabını vermişlerdir. Bunun sonucu olarak 5. maddede “Müdür ve öğretmenlerin mesleğe adanma düzeyleri nedir?” sorusunu incelediğimizde hem müdür hem öğretmenlerin mesleğe ve genel olarak eğitim sistemine adanmışlık düzeyinin yüksek olduğunu görmekteyiz. Bu bilgilerden hareketle Sofya’daki okul müdürlerinin çalışanlarını işe karşı güdülemek için çaba harcadıkları sonucunu çıkarabiliriz.

“İyi bir dinleyici olma” davranışı Sofya’daki okul müdürleri tarafından sık gösterilen bir diğer yöneticilik davranışıdır. İyi bir dinleyici olma, kolektivist toplumların bir özelliği olan, çalışanlarla iyi ilişkiler kurmanın olmazsa olmazıdır. Bu sonuç önceki araştırmalarla (Novev, 2002) da tutarlılık göstermektedir.

“Ödüllendirme” davranışı Türkiye’de olduğu gibi Bulgaristan’daki okul müdürleri tarafından da en az gösterilen yöneticilik davranışları arasında yer almaktadır. Bu konuda mevzuatın okul yöneticilerine yeterli inisiyatifi tanımaması bu davranışın az gösterilmesine sebep olmuş olabilir.

“Rapor desteği sağlama” davranışı “Bana sunulan çalışma raporlarından destek alırım” anket sorusuyla ölçülmüştür. “Rapor desteği sağlama” davranışının az gösterilmesi okul müdürlerinin karar vermede öğretmen görüş ve raporlarını yeterince göz önünde bulundurmadıklarını göstermektedir. Bu davranışın az gösterilen bir davranış olması, güç mesafesi kavramıyla açıklanabilir. Güç mesafesi geniş toplumlarda yöneticiler, kendi üstlük rollerini yerine getirirken, astlar da verilecek emirleri beklemektedirler.

“Rapor desteği sağlama”, “Başkalarına danışma” ve “Mantıksal karar verme” davranışlarının tümü yönetim süreçlerinden “karar verme” ile ilgilidir. En az gösterilen beş yöneticilik davranışından üçünün karar verme ile ilgili olması,

Sofya'daki okul müdürlerinin çalışanları karara yeterince katmadıklarını, karar vermede akılcı davranmadıklarını göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar İstanbul'daki okul müdürlerinin gösterdikleri yöneticilik davranışlarıyla ilgili elde ettiğimiz bulgularla paralellik göstermektedir. İstanbul'daki okul müdürlerinde olduğu gibi Sofya'daki okul müdürlerinin de en az gösterdikleri yöneticilik davranışları "Gerektiğinde sert tutum gösterme" ile "Ödüllendirme" davranışları olmuştur.

İki toplumun aynı kültür sınıfına girdiğini daha önce belirtmiştik. Elde ettiğimiz sonuçlar, kültür ile liderlik/yöneticilik davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen geçmiş araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Liderlik davranışlarıyla ilgili Tablo 14 incelendiğinde ise Sofya'daki okul müdürlerinin "çok sık" ($\bar{X}$: 3.80) liderlik davranışı gösterdikleri görülmektedir. Sofya'daki okul müdürleri liderlik davranışlarından 3'ünü "her zaman" ($\bar{X}$: 4.20-5.00), 15'ini "çok sık" ($\bar{X}$: 3.40-4.19), 1'ini "çoğu zaman" ($\bar{X}$: 2.60-3.39), 1'ini "arasıra" ($\bar{X}$: 1.80-2.59) gösterdikleri görülmektedir.

Ortalama büyüklüklerine göre ise Sofya'daki okul müdürlerinin en sık gösterdikleri liderlik davranışları, "İlke ve amaçlara bağlı kalma" ($\bar{X}$: 4.30), "Misyon oluşturma" ($\bar{X}$: 4.23), "Yaşanmış deneyimlerden yararlanma" ($\bar{X}$: 4.22), "Sorumluluk duygusu aşılama" ($\bar{X}$: 4.19) ve "İzleyenlerin gurur duymalarını sağlama" ($\bar{X}$: 4.18) davranışları olduğu görülmektedir.

En az gösterdikleri liderlik davranışlarına baktığımızda ise "İzleyenleri peşinden sürüklenme" ($\bar{X}$: 2.27), "Başkalarını etkileme" ($\bar{X}$: 3.37), "Çevreden destek sağlama" ($\bar{X}$: 3.56), "Uzlaşma" ($\bar{X}$: 3.59) ve "Sağlıklı iletişim kurma" ($\bar{X}$: 3.60) davranışları karşımıza çıkmaktadır.

"İlke ve amaçlara bağlı kalma" davranışı "İlke ve amaçlarıma bağlıyım" anket sorusuyla ölçülmüştür. İlke ve amaçlara uygun hareket etmenin

toplumculuk düzeyi yüksek kültürlerin belirgin bir özelliği olduğunu daha önce belirtmiştik. Ahlaki temellere dayalı bir iletişim söz konusudur. Buna göre Sofya'daki okul müdürlerinin etik davrandıkları, astları ve diğerleriyle iletişim kurarken ilkelerini ve amaçlarını gözettiklerini söyleyebiliriz. Tablo 7'de de görüldüğü gibi, müdürlerin "amaçlara bağlı kalma" sorusuyla ilgili olarak öğretmenlerin %62.2'si "Evet, yüksek derecede", %37.3'ü de "Sıklıkla evet" cevabını vermişlerdir. Bu bağlamda elde ettiğimiz sonuçların, geçmiş araştırma sonuçlarıyla tutarlılık gösterdiğini söyleyebiliriz.

"Misyon oluşturma" davranışının sık gösterilen bir liderlik davranışı olarak karşımıza çıkması, Sofya'daki okul müdürlerinin, okulları için misyon oluşturdıkları ve bunu çalışanlarıyla paylaştıkları yönünde bir algıya sahip oldukları sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

"Yaşanmış deneyimlerden yararlanma" davranışı, "Sağlam kararlar vermek için yaşanmış tecrübeleri iyi değerlendiririm" anket sorusuyla ölçülmüştür. "Yaşanmış deneyimlerden yararlanma" davranışının Sofya'daki okul müdürlerinde çok sık olarak gösterilmesi, Tablo 13'te de görüldüğü gibi Sofya'daki okul müdürlerinin %49.5'nin 45 yaş üstünde olması ile açıklanabilir. Bu yaş aralığında yer alan okul yöneticilerin mesleki deneyime sahip olması ve bundan yararlanmaları son derece doğaldır. Mantıksal karar verme davranışından çok karar vermede geçmiş deneyimlerden daha sık olarak yararlanılmaktadır.

TABLO 13
SOFYA'DAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN YAŞ DAĞILIMI

Yaş	Frekans	Yüzde
25-30	4	4,3
30-35	6	6,5
35-40	13	14,0
40-45	24	25,8
45-50	32	34,4
50-60	14	15,1
Toplam	93	100,0

“Yaşanmış deneyimlerden yararlanma” davranışının en çok gösterilen yöneticilik davranışları arasında yer alması ile, “Başkalarına danışma”, “Rapor desteği sağlama”, “Mantıksal karar verme” davranışlarının en az gösterilen yöneticilik davranışları arasında yer almasını birlikte değerlendirildiğinde, okul müdürlerinin karar vermede ilgilileri karar katmaktan ve onlardan gerekli desteği almaktan çok kendi tecrübelerini göz önünde bulundurdukları sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

“Sorumluluk duygusu aşılama” davranışı Sofya’daki okul müdürleri tarafından çok sık olarak gösterilen bir diğer liderlik davranışıdır. Yöneticilik davranışlarından “Teşvik etme” davranışının çok sık gösterilmesi ile “Sorumluluk duygusu aşılama” davranışının çok sık gösterilmesi, okul müdürlerinin cevaplandırmada tutarlı davrandıklarını göstermektedir. Buna göre Sofya’daki okul müdürleri çalışanlarını işe karşı güdülediklerini, onlara sorumluluk duygusu aşıladıklarını algılamaktadırlar. Elde edilen bu sonuçlar önceki araştırmalarla da tutarlılık göstermektedir. Tablo 7’de görüldüğü gibi öğretmenler, kendilerine geniş veya kısmi (%42.2;%45.5) olarak özerklik sağlandığını algılamaktadırlar. Özerklik sağama kişileri işe karşı güdülemenin ve sorumluluk duygusu aşılamanın da en iyi yollarından biridir.

“İzleyenleri peşinden sürüklenme” davranışı, “Görevimi bıraksam, birlikte çalıştığım insanlar da görevlerini bırakmayı düşünebilir” anket sorusuyla; “Başkalarını etkileme” davranışı da “Birlikte çalıştığım insanların kendileriyle gurur duymalarını ve övünmelerini sağlarım” anket sorusuyla ölçülmüştür. Liderlik kavramının tanımlarına baktığımızda etkileme ve izleyenleri peşinden sürüklenme kavramları karşımızda çıkmaktadır. Bu davranışlar Sofya’daki okul müdürleri tarafından daha az gösterilen liderlik davranışlarıdır. Mevzuat açısından ele alıp incelediğimizde özellikle hiyerarşinin katı olduğu belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek ülkelerde, müdürün ayrılması durumunda öğretmenlerin görevlerini bırakmaları düşünülmemeyeceğinden “izleyenleri peşinden sürüklenme” davranışı “etkileme” olarak ele alınmamalıdır.

TABLO 14
SOFYA'DAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN BULGULAR

	Liderlik Davranışı	N	$\bar{X}$	S
S2	Çevreyle İyi Diyalog Kurma	93	4,15	,69
S4	Motivasyon Sağlama	93	3,66	,71
S6	Sorumluluk Duygusu Aşılama	93	4,19	,93
S8	Çevreden Destek Sağlama	93	3,56	,74
S10	Çekici Olma	93	3,61	,67
S12	İnsiyatif Kullanma	93	3,64	,82
S14	Yaşanmış Deneyimlerden Yararlanma	93	4,22	,83
S16	Sağlıklı İletişim Kurma	93	3,60	1,07
S18	Risk Alma	93	3,80	,98
S20	Misyon Oluşturma	93	4,23	,72
S22	İzleyenlerin Gurur Duymalarını Sağlama	93	4,18	,79
S24	Bütünleştirme	93	3,93	,90
S26	Başkalarını Etkileme	93	3,37	,81
S28	Aktif Bir Ortam Oluşturma	93	3,83	,66
S30	Aktif Olma	93	4,13	,81
S32	Uzlaşma	93	3,59	,62
S34	İzleyenleri Peşinden Sürükleme	93	2,27	1,11
S36	İlke ve Amaçlara Bağlı Kalma	93	4,30	,73
S38	Prensiplere Bağlı Olma	93	4,05	,85
S40	Güçlü Bir İmaj Oluşturma	93	3,78	,80
Lid.Ort.	Genel Ortalama ve Standart Sapma	93	3,80	,42

Güç mesafesi geniş olan ülkelerden biri olan Bulgaristan'da okul müdürleri, çalışanların kendileriyle yeterince gurur duymalarını sağlamamaları,

kültürel açıdan bir çelişki yaratmamaktadır. Güç mesafesi geniş ülkelerde üstün astın kendisiyle övmünmesini sağlamaktan çok, yol göstermesi, nasihat etmesi, sorunlarıyla ilgilenmesi beklenmektedir.

Her iki ülke okul müdürlerinin en fazla ve en az gösterdikleri liderlik davranışları bakımından da benzerlik içinde olduklarını görüyoruz. Bu sonuç, benzer kültürlerde benzer liderlik davranışların gösterildiği görüşünü desteklemektedir.

Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Sofya'da okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını gösterme sıklığı arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının araştırılmasına ilişkin dördüncü alt problemle ilgili bulgular Tablo 15'te verilmiştir.

TABLO 15
SOFYA'DAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK
DAVRANIŞLARINI GÖSTERME SIKLIĞI BAKIMINDAN ANLAMLİ BİR FARK OLUP
OLMADIĞINA İLİŞKİN T TESTİ SONUÇLARI

	$\bar{X}$	N	S	t	p
Yöneticilik Davranışı	3,84	93	,45	1.268	.208
Liderlik Davranışı	3,80	93	,42		

Sofya'daki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını gösterme sıklığı arasında anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için bağımlı iki örneklem t testi uygulanmıştır. Tablo 12 ve Tablo 14'teki ortalamalara göre Sofya'daki okul müdürleri, liderlik ve yöneticilik davranışlarını gösterme sıklığı bakımından bağımlı iki örneklem t testi sonucunda ağırlıklı ortalama farkının anlamlı olmadığı anlaşılmıştır.

Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Sofya ile İstanbul okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını gösterme sıklığı bakımından aralarında anlamlı bir farklılık olup olmadığının araştırılmasına ilişkin beşinci alt problemle ilgili bulgular Tablo 16'da verilmiştir.

TABLO 16
İSTANBUL VE SOFYA'DAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK VE
LİDERLİK DAVRANIŞLARINI GÖSTERME SIKLIĞI BAKIMINDAN ARALARINDA ANLAMLİ
BİR FARK OLUPOLMADIĞINA İLİŞKİN T TESTİ SONUÇLARI

	N	$\bar{X}$	S	t	p
Yöneticilik Davranışları Sofya	93	3,84	,45	-3,802	,000
Yöneticilik Davranışları İstanbul	144	4,06	,41	-3,728	
Liderlik Davranışları Sofya	93	3,80	,42	-4,220	,000
Liderlik Davranışları İstanbul	144	4,07	,49	-4,368	

Sofya ve İstanbul'daki okul müdürlerinin yöneticilik davranışları ile liderlik davranışlarını gösterme sıklığı bakımından aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını araştırmak için bağımsız iki örneklem t testi uygulanmıştır. Bunun sonucunda İstanbul ile Sofya'daki okul müdürlerinin hem yöneticilik hem liderlik davranışlarını gösterme sıklığı bakımından aralarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Sofya okul- müdürlerinin yöneticilik davranışlarıyla İstanbul'daki okul müdürlerinin yöneticilik davranışları arasındaki fark, bize, az da olsa İstanbul'daki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını daha fazla sergilediklerini göstermektedir.

Her bir yöneticilik davranışı boyutunda bir karşılaştırmaya gittiğimizde, (Tablo 17) iki ülke yöneticilerinin yöneticilik davranışları gösterme sıklığı bakımından aralarında anlamlı bir farklılık olduğunu görüyoruz. Buna göre

İstanbul'daki okul müdürleri Sofya'dakilere göre daha sık yöneticilik davranışları gösterdiklerini algılamaktadırlar.

Farklılığın kaynağı olan davranışlara baktığımızda ise sadece üç yöneticilik davranışının Sofya'daki okul müdürleri tarafından daha sık olarak gösterildiğini görmekteyiz. Bunlar "Gerektiğinde sert bir tutum gösterme", "Şefkat gösterme" ve "Başkalarına danışma" davranışlarıdır.

Gösterme sıklığı bakımından aritmetik ortalamaları göz önüne alınarak aralarında en yüksek fark olan yöneticilik davranışları ise "Gerektiğinde sert bir tutum gösterme" (İst: $\bar{X}$:1.86; Sofya: $\bar{X}$:2.83;), "Zaferleri paylaşma" (İst: $\bar{X}$:4.45; Sofya: $\bar{X}$:3.81), "Hataları kabullenme" (İst: $\bar{X}$:4.19; Sofya: $\bar{X}$:3.89) ve "Yönetici rolü konusunda duyarlı olma" (İst: $\bar{X}$:4.40; Sofya: $\bar{X}$:3.89) olarak sıralanabilir. Bu davranışların gösterilme sıklığı bakımından iki ülke okul yöneticileri arasında diğer davranışlarda olduğundan daha büyük bir fark görülmektedir. Buna göre, Sofya'daki okul müdürleri "Gerektiğinde sert tutum gösterme" davranışını İstanbul'daki müdürlere göre daha sık göstermekte; hatalarını daha kolay kabul etmekte ve yönetici rolü konusunda daha az duyarlılık göstermektedirler.

Her bir liderlik davranışı için İstanbul ve Sofya'daki okul müdürleri arasında bir karşılaştırma yaptığımızda daha önce de belirttiğimiz gibi iki ülke okul müdürlerinin liderlik davranışlarını gösterme sıklığı bakımından aralarında anlamlı bir farklılık olduğunu görüyoruz.

İstanbul'daki okul müdürleri liderlik davranışlarını Sofya'daki okul müdürlerinden daha sık olarak gösterdiklerini algılamışlardır. Ancak davranışları tek tek incelediğimizde (Tablo 18) beş liderlik davranışının Sofya'daki okul müdürleri tarafından İstanbul'dakilere göre daha sık olarak gösterildiğini görmekteyiz. Bunlar, "Sorumluluk duygusu aşılama", "Çevreden destek sağlama", "Çekici olma", "Risk alma" ve "İzleyenlerin gurur duymalarını sağlama" davranışlarıdır. Liderlik davranışlarını gösterme sıklığı bakımından aralarında en fazla fark olan davranışlara baktığımızda bunları, "Bütünleştirme"

(İst: $\bar{X}$:4.06; Sofya: $\bar{X}$:3.93), “Uzlaşma”(İst: $\bar{X}$:4.15;Sofya: $\bar{X}$:3.59), “İnsiyatif kullanma” (İst: $\bar{X}$:4.19; Sofya: $\bar{X}$:3.64) ve “Motivasyon sağlama” (İst: $\bar{X}$:4.17; Sofya: $\bar{X}$:3.66) olarak sıralayabiliriz.

TABLO 17
İSTANBUL VE SOFYA'DAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK DAVRANIŞLARINI
GÖSTERME SIKLIĞI

Yöneticilik Davranışı	İSTANBUL		SOFYA		t	P
	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s		
Gerektiğinde Sert Bir Tutum Gösterme	1,86	0,6	2,83	1,11	-2.793	.006
Disipline Dayalı Bir Ortam Oluşturma	4,28	0,89	4,03	1,11	-2.793	.006
Dayanışma	4,31	0,83	4,02	0,83	-2.793	.006
Rapor Desteği Sağlama	3,95	1,01	3,58	0,99	-2.793	.006
Tesvik Etme	4,52	0,72	4,18	0,73	-2.793	.006
Ödüllendirme	2,86	0,98	2,78	1,21	-2.793	.006
Şefkat Gösterme	4,31	0,85	4,44	0,72	-2.793	.006
İyi Bir Dinleyici Olma	4,32	0,88	4,16	0,81	-2.793	.006
Şeffaf Bir Yönetim	4,38	0,85	4,15	0,76	-2.793	.006
Bilgilendirme	4,38	0,8	4,36	0,76	-2.793	.006
Etiğe Uygun Hareket Etme	4,57	0,71	4,36	0,74	-2.793	.006
Organize Etme	4,18	0,83	3,89	0,94	-2.793	.006
Zaferleri Paylaşma	4,45	0,83	3,81	1,16	-2.793	.006
İşleri Severek Yapma	4,11	0,89	3,98	0,78	-2.793	.006
Olumlu Tutum Gösterme	4,49	0,73	3,72	0,86	-2.793	.006
Hataları Kabullenme	4,19	0,98	3,69	0,98	-2.793	.006
Mantıksal Karar Verme	4,16	0,87	3,66	0,75	-2.793	.006
Başkalarına Danışma	3,41	1,13	3,62	0,91	-2.793	.006
Yönetici Rolü Konusunda Duyarlı Olma	4,4	0,86	3,89	0,89	-2.793	.006
Başkalarının Saygısını Kazanma	4,11	0,96	3,73	0,91	-2.793	.006
Genel Ortalama ve Standart Sapma	4,06	0,41	3,84	0,45	-2.793	.006

TABLO 18

**İSTANBUL VE SOFYA'DAKİ OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINI
GÖSTERME SIKLIĞI**

Liderlik Davranışı	İSTANBUL		SOFYA		t	p
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	-3.462	.001
Çevreyle İyi Diyalog Kurma	4,4	0,83	4,15	0,69	-3.462	.001
Motivasyon Sağlama	4,17	0,92	3,66	0,71	-3.462	.001
Sorumluluk Duygusu Aşılama	4,12	0,85	4,19	0,93	-3.462	.001
Çevreden Destek Sağlama	3,54	1,11	3,56	0,74	-3.462	.001
Çekici Olma	3,89	1	3,61	0,67	-3.462	.001
İnsiyatif Kullanma	4,19	0,89	3,64	0,82	-3.462	.001
Yaşanmış Deneyimlerden Yararlanma	4,43	0,74	4,22	0,83	-3.462	.001
Sağlıklı İletişim Kurma	3,84	1,03	3,6	1,07	-3.462	.001
Risk Alma	3,78	1,15	3,8	0,98	-3.462	.001
Misyon Oluşturma	4,45	0,79	4,23	0,72	-3.462	.001
İzleyenlerin Gurur Duymalarını Sağlama	4,15	0,98	4,18	0,79	-3.462	.001
Bütünleştirme	4,06	0,89	3,93	0,9	-3.462	.001
Başkalarını Etkileme	4	0,99	3,37	0,81	-3.462	.001
Aktif Bir Ortam Oluşturma	4,14	0,85	3,83	0,66	-3.462	.001
Aktif Olma	4,5	0,84	4,13	0,81	-3.462	.001
Uzlaşma	4,15	0,87	3,59	0,62	-3.462	.001
İzleyenleri Peşinden Sürüklenme	2,70	1,35	2,27	1,11	-3.462	.001
İlke ve Amaçlara Bağlı Kalma	4,58	0,73	4,30	0,73	-3.462	.001
Prensiplere Bağlı Olma	4,14	0,92	4,05	0,85	-3.462	.001
Güçlü Bir İmaj Oluşturma	4,13	0,92	3,78	0,8	-3.462	.001
Genel Ortalama ve Standart Sapma	4,07	0,49	3,8	0,42	-3.462	.001

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın sonuçları ve araştırma bulgularına dayalı önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Araştırma sonuçlarına bakıldığında, İstanbul'daki okul müdürlerinin hem yöneticilik hem de liderlik davranışlarını “çok sık” gösterdikleri görülmektedir. Her iki davranış grubu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Sofya'daki okul müdürlerinin de benzer şekilde hem yöneticilik hem de liderlik davranışlarını “çok sık” gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Sofya'daki okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik davranışlarını gösterme sıklığı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Sofya'daki okul müdürleri ile İstanbul'daki okul müdürlerinin yöneticilik davranışlarını gösterme sıklığı arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Buna göre İstanbul'daki okul müdürleri az da olsa Sofya'daki okul müdürlerine göre daha sık yöneticilik davranışları gösterdiklerini algılamaktadırlar.

Sofya'daki okul müdürleri ile İstanbul'daki okul müdürlerinin liderlik davranışlarını gösterme sıklığı arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş, buna

göre İstanbul'daki okul müdürleri Sofya'daki okul müdürlerine göre daha sık liderlik davranışları gösterdiklerini algılamışlardır.

Öneriler

Eğitim kurumlarında etkili liderlik ve yöneticiliğin önemi artık herkesçe bilinmektedir. Liderliğin, okulun amaçlarına ulaşması ve öğrenci başarısı için taşıdığı önem birçok araştırmayla ortaya konmuştur.

Kültürün insan davranışı, yönetici davranışı üzerindeki etkisinden bu kadar çok söz edilirken, kültürel değerleri göz önünde bulundurmadan gerçekleştirilecek her türlü değişim ve yenilikler, sadece iyi niyetli birer çaba olarak kalacak, bizlere istediğimiz düzeye ulaşma konusunda yardımcı olamayacaktır.

Diğer kültürlerle yoğun etkileşim içerisinde olduğumuz günümüzde bu etkileşimin sağlıklı sürdürülebilmesi için kültürler arası araştırmalara ağırlık verilmeli, hem kendi kültürel yapımızı hem de diğer toplumların kültürel yapılarını ve bunların çeşitli yansımalarını çok iyi analiz etmeliyiz.

Uygulamacılar İçin Öneriler

Araştırma sonucunda ortaya çıkan durumlara göre yöneticilik ve liderlik davranışlarının uygulayıcısı konumda olan okul müdürlerine yapılan öneriler aşağıda maddeler halinde sunulmuştur.

1. Eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapanların, çağın gerektirdiği kalitede eğitim öğretim faaliyetlerinin yönetebilmeleri için hem liderlik hem yöneticilik davranışlarının önemini kavramalı ve her iki davranışı da göstermelidirler.
2. Araştırma sonuçlarına da görüldüğü gibi okul müdürleri hem liderlik hem de yöneticilik davranışlarını “çok sık” gösterdiklerini belirtmişlerdir. Ancak “Gerektiğinde sert tutum gösterme” davranışı en az gösterilen yöneticilik davranışları arasında yer almaktadır.

Oysa okul müdürleri kurum etkililiği için gerekli olduğunda çalışanlarına karşı sert bir tutum takınabilmelidirler.

3. Araştırma sonuçları incelendiğinde en az gösterilen yöneticilik davranışlarından ikisinin karar verme süreciyle ilgili olduğu görülmektedir. Buna göre okul müdürleri "Başkalarına danışma" ve "Rapor desteği sağlama" davranışlarını yeterince yerine getiremediklerini algılamışlardır. Bu, toplumumuzun geniş güç mesafesi ile ilgilidir. Ancak demokratik toplumun gereği olan karara katılma davranışının özellikle eğitim kurumları açısından son derece önemli olduğu tartışılmazdır. Bunun için okul müdürlerimizin çalışanları, onları ilgilendiren ve bilgi sahibi oldukları konularda karara katmak için gereken çabayı göstermeleri gerekmektedir.
4. Türkiye'de çalışanların, üstlerinden ana baba davranışı bekledikleri araştırmalarla ortaya konmuştur. Yöneticilerimiz kültürümüzle ilgili bu ve benzeri bulguları, çalışanların davranışlarını daha iyi analiz etmede, onları etkileme ve motivasyonu sağlamada kullanabilirler. Bu özelliklerimizin farkına varmalı ve bireyleri kurumun amaçlarına yöneltmede bunlardan yararlanmalıdırlar.
5. Yapılan araştırmalar, Türk toplumunun kültürel boyutta Batı toplumlarından önemli ölçüde farklılaştığını vurgulamaktadır. Çağdaşlaşma uğraşına giren toplumların diğer kültürlerden tasarlanmış kurumlar ve örgüt yapıları aktarmaları kaçınılmazdır. Ancak bu aktarım yapılırken yenilikler, kendi toplumumuzun kültürel değerlerine uyumlu hale getirilmelidir.
6. Batılı araştırmacılar, grup çalışmalarının ve ortaklaşa davranışçı eğilimin yoğun olduğu kültürlerde toplumsal kaytarmacılığın arttığını ileri sürmektedirler. Ortaklaşa davranışçılığın da yüksek düzeyde olduğu ülkemizde, bu konuya gereken önem verilmeli, okul müdürleri karar verme, ödüllendirme ve cezalandırma mekanizmalarını çalıştırmada bilimsel yolları izlemelidirler.
7. Görev yerine ilişki yönelimli bir yapıya sahip olmamız, özellikle insan kaynakları niteliğinin düşük olduğu, astların özdenetim ve özyönetim

becerileri açısından yetersiz oldukları koşullarda örgütsel etkinliğin hızla azaldığı göz önünde bulundurulmalı, yöneticilerimiz ilişki ve görev yönelimli olma arasındaki dengeyi kurabilmelidir.

8. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu ülkemizde, tüm örgütler insan piramidi olarak nitelendirilmekte (Sargut, 2001, s. 183), kurumlarda herkes kime itaat edeceğini bilmektedir. Bu durumda belirsizlik, çalışanlar üzerinde gerginlik yaratan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul müdürlerinin de değişimi yönetmesi gereken kişiler olarak bu özellikleri göz önünde bulundurmaları değişime direncin azaltılmasında büyük önem taşımaktadır.
9. Türk toplumunda makam ve unvanların önemi, esnemeyen hiyerarşik yapılar ve otoriter yönetim stillerinin temelinde güç mesafesinin fazlalığı yatmaktadır (Sargut, 2001, s.230). Okul müdürlerimizin etkili yöneticilik ve liderlik davranışları göstermeleri için, eğitim gibi nitelikli insan gücü ile çalışılan kurumlarda daha esnek bir yapılanmaya gitmelidirler.

Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara şu konularda da araştırma yapmaları önerilebilir.

1. Bu araştırmada okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik davranışlarını belirlemek için okul müdürlerinin kendi görüşlerine başvurulmuştur. Bunun yanında okulda öğretmenlerin ve diğer çalışanların görüşlerine göre de okul müdürlerinin davranışları incelenebilir ve müdür görüşleriyle aralarında fark olup olmadığına bakılabilir.
2. Bu araştırmada Bulgaristan ve Türkiye'deki okul müdürlerinin gösterdikleri yöneticilik ve liderlik davranışları karşılaştırılmıştır. Başka ülkelerle benzer karşılaştırmalı araştırmalar yapılabilir.

EKLER

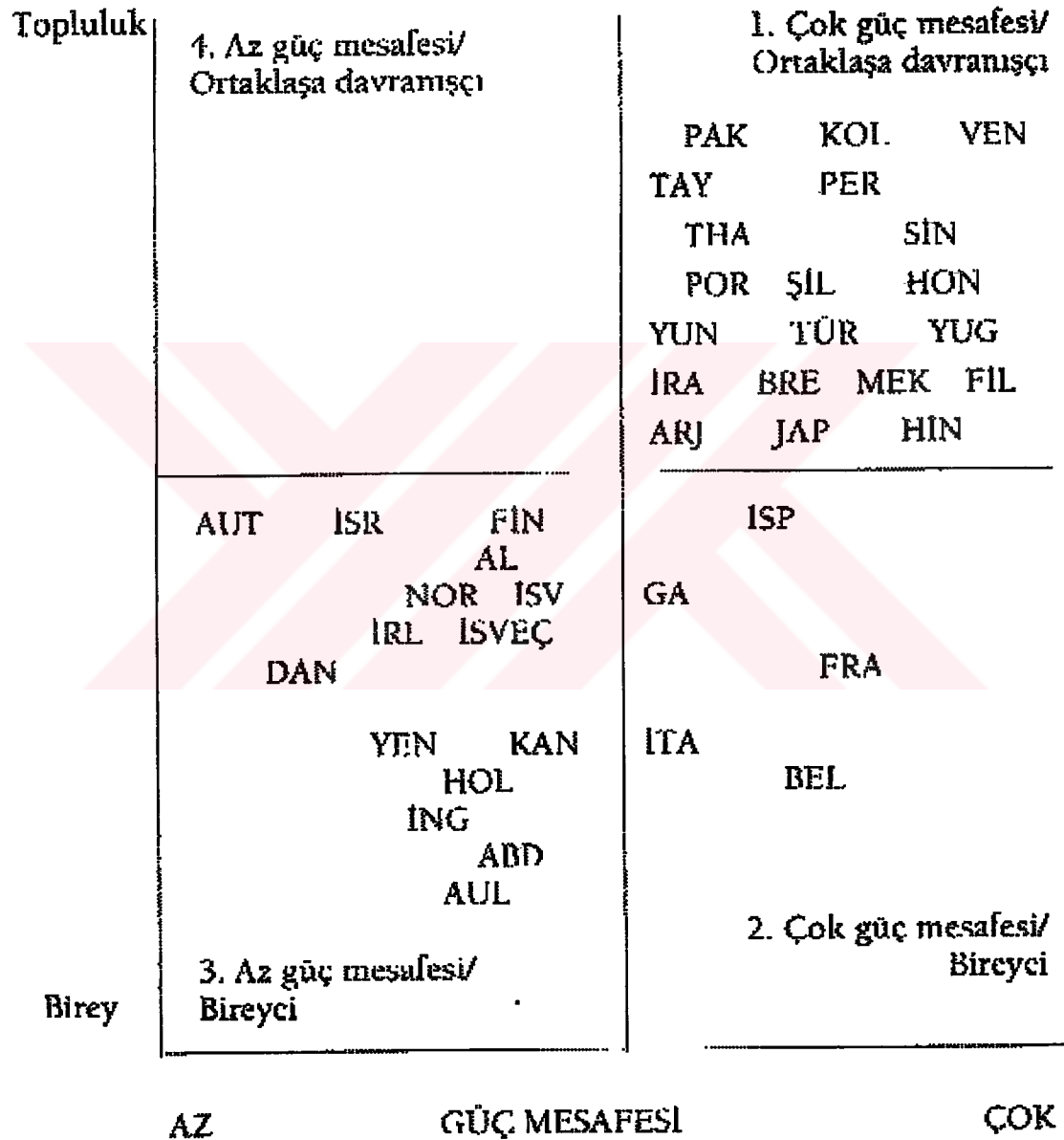
EK	Sayfa
1. Güç Mesafesi ve Bireyciliğe Göre Ülkenin Konumu.....	72
2. Kırk Ülkenin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınmaya Göre Konumu	73
3. Anket Uygulama İzin Yazı ve Onayları	74
4. Türkçe Anket Formu	77
5. Bulgarca Anket Formu	81



EK 1

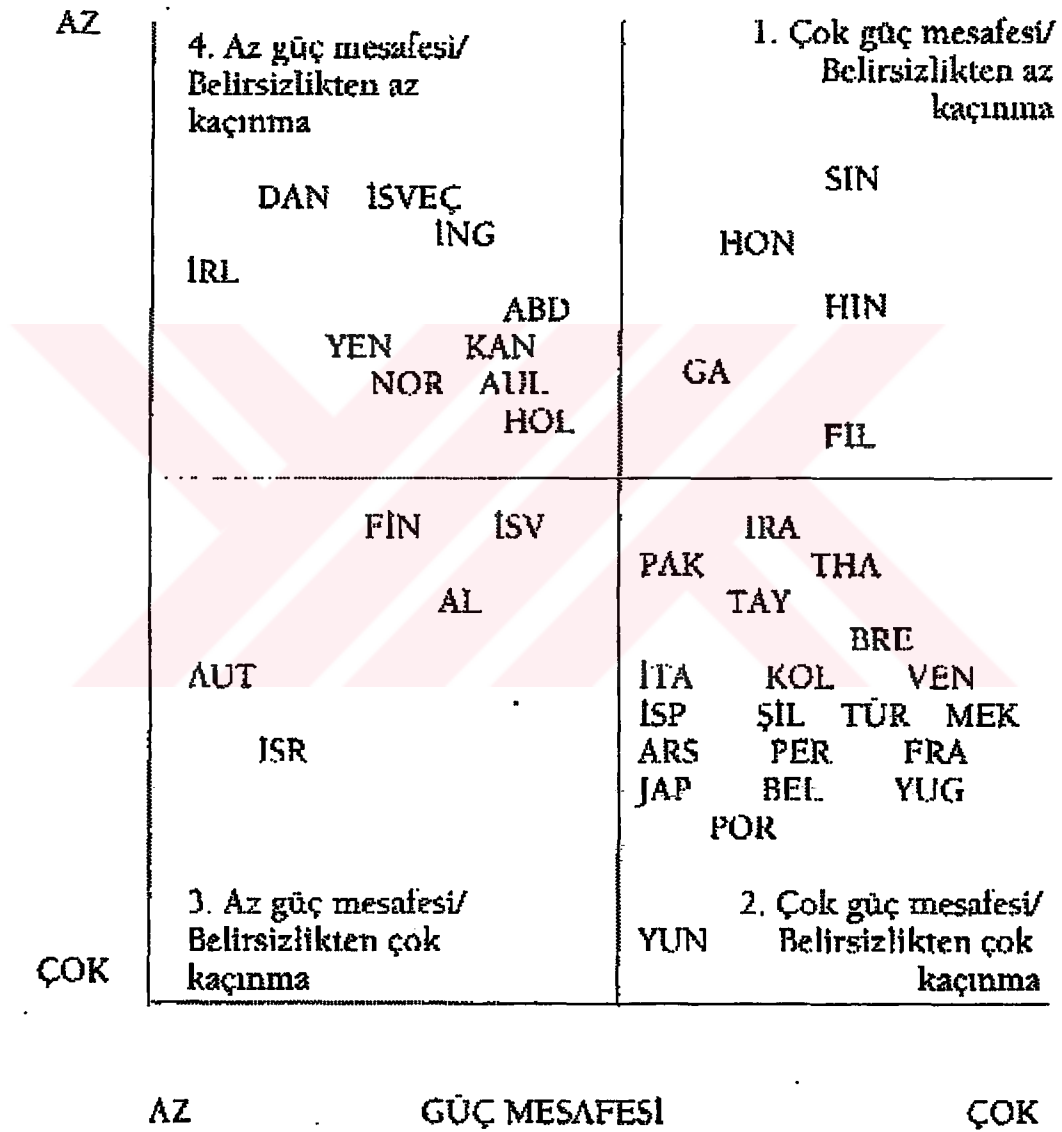
Güç Mesafesi ve Bireyciliğe Göre Ülkenin Konumu

BİREYCİLİK



EK 2

Kırk Ülkenin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınmaya Göre Konumu

BELİRSİZLİKTEN
KAÇINMA

EK 3

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

SAY I: B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/1271
KONU: Anket (Neriman ÖZTÜRK)

04 Temmuz 04

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İLGİ : 09.07.2004 ve B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/1271 sayılı Valilik Oluru.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Neriman ÖZTÜRK'ün ilimiz okul müdürlerine tez çalışmalarında kullanılmak üzere anket çalışması yapmak isteği İLGİ Valilik oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi , gereğinin İLGİ Valilik Oluru doğrultusunda, İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını , işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Tamer HORASAN
Müdür a.
Müdür Yardımcısı V.

EKLER

Ek-1. İLGİ Olur

Ek-2. 4 sayfa(45 soru) uygulama

EK 3 –Devam

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

SAYI: B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/127
KONU: Anket (Neriman ÖZTÜRK)

09 Temmuz 04

VALİLİK MAKAMINA

İLGİ : a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'nın 18.08.2003 gün ve B.0.0.APK.0.03.05.02/2430 sayılı emri.
b) İlköğretim Müfettişleri Başkanlığının 29.06.2004 tarih ve B.08.4.MEM.4.34.00.13.410/1534 sayılı yazısı.
c) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün 03.06.2004 tarih ve B.30.2.YIL.0.EI.00.00/347 sayılı yazısı.

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Neriman ÖZTÜRK'ün ilimiz okul müdürlerine tez çalışmalarında kullanılmak üzere anket çalışması yapmak isteği ile ilgili İLGİ(c) yazı ve ekleri Müfettişlerce incelenerek, uygulanmasında sakınca olmadığı İLGİ(b) yazıları ile bildirilmektedir.

Adı geçenin yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin yazılmaması kaydıyla İLGİ(a) Bakanlık Emri Esasları dahilinde hazırladığı 4 sayfa (45 soru) anket uygulamasını yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer BALIBEY
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :

- Ek-1. İLGİ(c) yazı ve ekleri
Ek-2. İLGİ(b) Müfettiş raporu

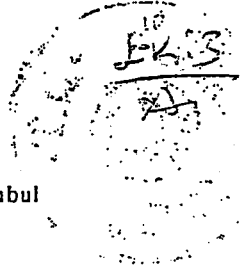
OLUR
08/07/2004

Murat YLDIRIM
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK 3- Devam

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Yıldız Kampüsü, 80750 Yıldız/İstanbul
Tel:(1)260 81 03
Tel:(1)259 70 70
Fax:(212)2274471



Tarih: 3.6..2004

Sayı:B.30.2.YIL.0. E1.00.00/347

İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'ne,

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı "Eğitim Yönetimi ve Denetimi" Yüksek lisans Programı öğrencilerinden Neriman ÖZTÜRK'ün tez çalışmalarında kullanılmak üzere , İstanbul İli'nde görev yapan Okul Müdürlerine anket çalışması yapabilmesi konusunda izninizi rica ederim.

Saygılarımla,

Prof. Dr. Salih DÜNER
Enstitü Müdürü

Ek: Dilekçe 5m
Anket Formu(4sayfa)

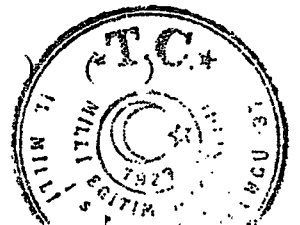
EK 4

Anket Formu

Anketin bu bölümünde ankete katılanların yöneticilik / liderlik davranışlarının derecesini ortaya çıkaracak 40 soru sorulmaktadır. Yöneticilik yaptığınız süre içinde gösterdiğiniz tutum ve davranışları değerlendirerek sizlere sorulan tüm soruları eksiksiz yanıtlamaya çalışınız. Anket soruları için doğru ya da yanlış yanıt yoktur. Aşağıdaki davranışları siz göre hangi sıklıkta gösterdiğinizizi belirleyiniz.

Yanıtlarınızı her davranışın karşısında yer alan seçeneklerden değerlendirmenize en uygun düşecek seçeneğin içine (X) işareti koyarak veriniz. Bu seçeneklerden her biri ilgili sorudaki davranışı hangi sıklıkta gösterdiğinizizi ifade etmektedir. Buna göre (1) Nadiren, (2) Arasında, (3) Çoğu Zaman, (4) Çok Sık, (5) Her Zaman olmak üzere küçükten büyüğe doğru sıralanan beş sıklık derecesi belirlenmiştir.

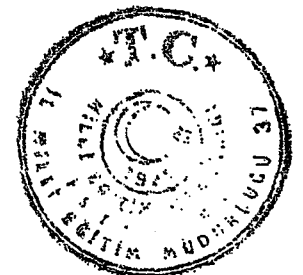
Anket Soruları	Nadiren	Arasında	Çoğu Zaman	Çok Sık	Her Zaman
1. Öğretmen, öğrenci ve okulda görev yapan diğer personele karşı gerektiğinde sert davranırım.	()	()	()	()	()
2. Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personelikle iyi diyalog kurarım.	()	()	()	()	()
3. Tutarlı bir disiplin çizgisi izlerim.	()	()	()	()	()
4. Öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanları iyi motive ederim.	()	()	()	()	()
5. Öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların birbirine bağlı ve birbirine destek olmasını sağlayacak bir ortam oluştururum.	()	()	()	()	()
6. Herkese sorumluluk duygusu aşılarım.	()	()	()	()	()
7. Bana sunulan çalışma raporlarından destek alırım.	()	()	()	()	()
8. Birlikte çalıştığım insanları etkileyerek peşimden sürüklerim.	()	()	()	()	()
9. Hem kendimin hem de birlikte çalıştığım insanların başarılı olması için teşvik eder ve çaba sarfederim.	()	()	()	()	()



EK 4 – Devam

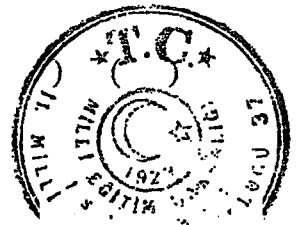
Bu bölümde anketi cevaplandıranlarla ilgili verilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bunun için aşağıdaki soruları dikkatlice inceleyiniz. Yanıtınızı soruların altında bulunan seçeneklerden durumunuza en uygun olanın içine (x) işareti koyarak veriniz.

1. Cinsiyetiniz nedir?
☐ Bay
☐ Bayan
2. Kaç yıldır yöneticilik yapmaktasınız?
☐ 2 yıldan az
☐ 2-5 yıl arası
☐ 5 yıldan fazla
3. Daha önce yöneticilik ve liderlikle ilgili kaç kere hizmet içi eğitim aldınız?
☐ 1 kere aldım
☐ 2 kere (veya daha fazla) aldım
☐ Hiç almadım
4. Mesleki kıdeminiz ne kadardır?
☐ 5 yıl
☐ 5-10 yıl
☐ 10-15 yıl
☐ 15 yıldan fazla
5. Hangi tür okulda görev yapmaktasınız?
☐ ilköğretim okulu
☐ ortaöğretim okulu



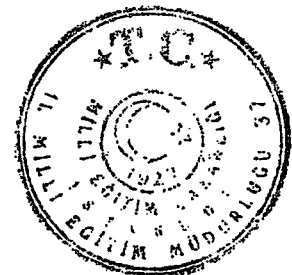
EK 4- Devam

Anket Soruları	Nadiren	Arasıra	Çoğu Zaman	Çok Sık	Her Zaman
10. Diğer çalışanlar benimle aynı okulda olmayı ve birlikte çalışmayı arzu ederler.	()	()	()	()	()
11. Personelime belli zamanlarda önemli ödüller veririm.	()	()	()	()	()
12. Yetkilerimi duyarlı ve uygun bir biçimde kullanırım.	()	()	()	()	()
13. Personelime karşı şefkatliyimdir.	()	()	()	()	()
14. Sağlam kararlar verebilmek için yaşanmış tecrübeleri iyi değerlendiririm.	()	()	()	()	()
15. İyi bir dinleyiciyimdir.	()	()	()	()	()
16. Birlikte çalıştığım insanlara yaptığım duyuruları yazıya döker ve sınıflandırarak uygulamaya geçiririm.	()	()	()	()	()
17. Düşüncelerimi açık bir şekilde ifade ederim.	()	()	()	()	()
18. Risk alırım.	()	()	()	()	()
19. Çalışanlarımı her konuda bilgilendiririm.	()	()	()	()	()
20. Misyonumu açık bir şekilde ifade ederim.	()	()	()	()	()
21. Etik ilkelere uygun hareket ederim.	()	()	()	()	()
22. Birlikte çalıştığım insanların kendileriyle gurur duymalarını ve övünmelerini sağlarım.	()	()	()	()	()
23. Tüm personeli etkili bir şekilde görevlendiririm.	()	()	()	()	()
24. Kurumumun kısa dönem amaç ve hedeflerini misyonumla bütünleştiririm.	()	()	()	()	()
25. Küçük ve büyük zaferlerimizi kurumumdaki herkesle paylaşıyorum.	()	()	()	()	()



EK 4- Devam

Anket Soruları	Nadiren	Arasına	Çoğu Zaman	Çok Sık	Her Zaman
26. Birlikte çalıştığım insanlar olumlu yönlerimden etkilenirler.	()	()	()	()	()
27. İşleri sevilir hale getiririm.	()	()	()	()	()
28. Aktif ve tempolu bir çalışma ortamı oluştururum.	()	()	()	()	()
29. Her zaman yapıcı bir tutum içinde olurum.	()	()	()	()	()
30. Masa bağımlısı değilimdir. Enerjik olmayı severim.	()	()	()	()	()
31. Hatalarımı kabul ederim.	()	()	()	()	()
32. Anlaşmayı ve ne zaman uzlaşacağımı iyi bilirim.	()	()	()	()	()
33. Karar verirken mantıksal karar verme adımlarını izlerim.	()	()	()	()	()
34. Görevimi bıraksam birlikte çalıştığım insanlar da görevlerini bırakmayı düşünebilir.	()	()	()	()	()
35. Karar verirken başkalarına danışırım.	()	()	()	()	()
36. İlke ve amaçlarıma bağlıyım.	()	()	()	()	()
37. Yönetici rolümü duyarlılık ve titizlikle oynarım.	()	()	()	()	()
38. Prensiplerime sıkıca bağlıyım.	()	()	()	()	()
39. Yetkimi bile kullansam birlikte çalıştığım insanlar beni saygıyla karşılar.	()	()	()	()	()
40. Birlikte çalıştığım insanlar arasında güçlü bir imajım vardır.	()	()	()	()	()



ЕК 5

Bulgarcia Anket Formu

Част II : Описание

Целта на тази анкета е, да изследва Лидерските качества на анкетираните. Опитайте се да отговорите на всички въпроси, свързани с поведението и държанието Ви през времето което сте били училищни ръководители. Няма верен или грешен отговор. Опитайте да прецените колко често упражнявате по - долу посочените начини на поведение .

Отбележете вашият отговор, със знак (X) срещу всеки въпрос. Като оценката се осъществява в пет бална скала : (1) Рядко, (2) Понякога, (3) Често, (4) Мн.Често, (5) Винаги .

Анкетните въпроси :

	Рядко	Понякога	Често	Мн.често	Винаги
1. Когато се налага се държа строго към учител, ученик и към работещия персонал в училището.	()	()	()	()	()
2. С учители, ученици, родители или с персонала имам добри комуникации.	()	()	()	()	()
3. Държа за спазване на формално установената дисциплина.	()	()	()	()	()
4. Успявам да мотивирам учителите, учениците и другите работещи за ефективна дейност.	()	()	()	()	()
5. Старая се да изградя подходяща среда в която учители, ученици и др. работещи да работят в екип.	()	()	()	()	()
6. Внушавам на всички чувство за отговорност.	()	()	()	()	()
7. Познавам се на данните от анализите в докладите.	()	()	()	()	()
8. Успявам да въздействам и превличам хората с които работя за управление чрез съучастие.	()	()	()	()	()
9. Полагам усилия за постигането на успех и поощрявам постиженията.	()	()	()	()	()
10. Другите членове на училищната общност, желаят да работят с мен в същото училище.	()	()	()	()	()
11. В определени случаи давам специални награди на персонала.	()	()	()	()	()
12. Използвам пълномощията си по-най правилния и компетентен начин.	()	()	()	()	()
13. Държа се отзивчиво към персонала.	()	()	()	()	()
14. Използвам опита си, за да взема най-доброто решение.	()	()	()	()	()
15. Присмам съвети.	()	()	()	()	()
16. Докладите изготвям с помоща на екипа и реализирам с тяхната помощ.	()	()	()	()	()
17. Изказвам много ясно мнението си.	()	()	()	()	()
18. Поемам рискове.	()	()	()	()	()
19. Уведомявам подчинените за всяка промяна.	()	()	()	()	()
20. Изразявам целите и мисията си по ясен начин.	()	()	()	()	()

ЕК 5- Devam

Анкетните въпроси :

	Рядко	Понякога	Често	Мн.често	Винаги
21. Действам етично и принципно.	()	()	()	()	()
22. Старая се да вдъхвам чувството на гордост на хората че работят в нашето училище.	()	()	()	()	()
23. Разпределям длъжностите сред хората от персонала според личните ми впечатления за техните качества.	()	()	()	()	()
24. Съгласувам моите цели с целите на образователните институции в близко бъдеще.	()	()	()	()	()
25. Споделяме малките и големите радости с всички в училищната общност.	()	()	()	()	()
26. Хората с които работя се впечатляват от положителните ми страни.	()	()	()	()	()
27. Старая се да направя работата по обичана.	()	()	()	()	()
28. Старая се да създам по – динамична работна среда.	()	()	()	()	()
29. Винаги участвам в процеса на изграждане на начин на действие.	()	()	()	()	()
30. Не се ограничавам само с работата на бюро. Обичам да съм сред хората.	()	()	()	()	()
31. Признавам грешките си.	()	()	()	()	()
32. Преценявам добре подходящото време и необходимостта от споразумения.	()	()	()	()	()
33. Преценявам логичните стъпки за взимане на решения.	()	()	()	()	()
34. Ако напусна смятам, че голяма част от служителите ми ще ме последват.	()	()	()	()	()
35. Когато взимам решения се консултирам с други хора.	()	()	()	()	()
36. Държа на принципите и целите си.	()	()	()	()	()
37. Изпълнявам стриктно ролята си на ръководител.	()	()	()	()	()
38. Държа много на принципите си.	()	()	()	()	()
39. Дори когато съм по – строг към хората, с които работя те запазват уважението си към мен.	()	()	()	()	()
40. Имам силен имидж сред хората, с които работя заедно.	()	()	()	()	()

EK 5- Devam

41. Пол : мъж ()
жена ()
42. Възраст : 25 – 30 ()
30 – 35 ()
35 – 40 ()
40 – 45 ()
45 – 50 ()
50 – 60 ()
над 60 ()
43. Вид училище : ОУ ()
СОУ ()
Професионална гимназия ()
44. Месторабота : Областен град ()
Общински център ()
Град ()
Село ()
45. Образование : бакалавър ()
магистър ()
доктор ()
46. Брой ученици в училището ,на което сте ръководител :
под 50 ()
от 50 – 100 ()
от 100 – 150 ()
от 150 – 200 ()
от 200 – 300 ()
от 300 – 400 ()
от 400 – 500 ()
от 500 – 600 ()
от 600 – 800 ()
над 800 ()

KAYNAKÇA

Açıkgöz, Kemal. Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.1994.

Aydın, Mustafa. Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatiboğlu Matbaası.1994.

Aydın, Mustafa.Eğitim Yönetimi.Ankara: Hatipolğu Yayıncılık. 2000.

Bass, B. M. Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory Research and Managerial Applications .3 rd edition. New York: Free Press, 1990.

Bass,B.M. Leadership And Performance Beyond Expectations. New York:The Free Press,1981.

Balcı, Ali. Etkili Okul ve Okul Geliştirme: Kuram, Uygulama ve Araştırma Geliştirilmiş ikinci baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık. 2001.

Bursalıoğlu, Ziya. Eğitim Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Genişletilmiş 11. baskı. Ankara: Pegem A Yayınları.1999.

Başaran,İ. Ethem. Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Kadioğlu Matbaası,1992.

Başaran, İbrahim E. Türkiye Eğitim Sistemi. Ankara: Yargıcı Matbaası.1996.

Başaran, İbrahim E. Türkiye Eğitim Sistemi.Ankara: Gül Yayınevi.1993.

Bolman, Lee G.; Deal, Terrence E. "Leading and Managing: Effects of Context, Culture, and Gender," Educational Administration Quarterly, V.28, n3 Aug 1992, pp. 314-29.

Buchanan,D and A.Huczynski, Organizational Behavior. Third Edition. Prentice Hall,2002.

Chapman,Elwood N. and Pat Heim. Learning To Leed: An Action Plan For Success. California:Crisp Publications,1990.

Cheng, Yin Cheong. "Cultural Factors in Educational Effectiveness: a framework for comparative research" School Leadership and Mnagement,Vol.20, No. 2, ,2000, ss. 207-225.

Çelik,Vehbi. Eğitimsel Liderlik. İkinci Baskı. Ankara:Pegem A Yayıncılık, 2000.

Dimmock, Clive and Allan Walker "Developing Comparative and International Educational Leadership and Management: a cross-cultural model". School Leadership &Management vol.20 no 2.,2000. pp.143-160.

Drucker, Peter. Etkin Yöneticilik. 2. baskı.İstanbul: Eti Kitapları. 1994.

Ensari, Hoşcan. "Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının ve Ortamın Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi", M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi,Sayı:5,1993, ss.93-96.

Erdoğan, İrfan. Çağdaş Eğitim Sistemleri. 4. baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık. 2000a.

Erdoğan, İrfan. Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. 2. baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2000b.

Eren, Erol. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Genişletilmiş yedinci baskı İstanbul: Beta Yayıncılık.2001.

Friday, Robert A., "Constrasts in Discussion Behaviors of German&American

- Managers”, International Journal of Intercultural Relations, v.13,1989,pp.429-445.
- Gönüllü, Kadir. “Türk ve Amerikan Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması”
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, 2002.
- Gümüşeli, Ali İlker. 2001 Yılında İlköğretim Okulu Müdürleri. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları-YTÜVAK, 2002.
- House, Robert J. Cultural Influences on Leadership and Organizations Project GLOBE. 2003.
- House, Robert and David Wilson. Managing Organizations. Text, Readings and Cases. (Mc Graw-Hill Publishing Company 1999), ” Geert, Hofstede, “Cultural relativity of organizational practices and theories”. Second Edition.1999.
- Hofstede, G. Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values. London: Sage,1991.
- İgova, Violeta. “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sofya Üniversitesi,2003.
- Kolev, Mitko. “Okul Müdürlerinin Yönetim Davranışları”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sofya Üniversitesi,1999.
- Kozan, M. Kamil, “Culture and Conflict Management: A Theoretical Framework”. The International Journal of Conflict Management, Vol. 8,No.4,1997,ss. 338-360.
- Lewis, Anne. Leadership Styles. Arlington: American Association of School Administration, 1993.

Matsumoto, David. Culture and Psychology. Second Edition. San Fransisco State University:2000.

Mullins, Laurie. Management and Organisational Behaviour. Fifth Edition. University of Portsmouth:1994.

Novev, Zdravko. Direktorit Na Učilište i Efektivniyat Menidcmint. Natsionalen Institut Po Obrazobanie. Sofya: 2002.

Paşa, Selda Fikret,Hayat Kabasakal ve Muzaffer Bodur. "Society, Organisations and Leadership in Turkey" Applied Psychology: An International Review, Oxford,USA, 50 (4),. 2001.pp559-589.

Sargut, A. Selami. Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim.Genişletilmiş 2. Baskı. Ankara: İmge Kitabevi,2001.

Schwartz,S.H., "Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values In U.Kim", Individualism and collectivism: Theory, method, and applications, , CA: Sage, 1994, pp. 85-119.

Şişman, Mehmet. Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2002a.

Şişman, Mehmet. Örgütler ve Kültürler.Ankara: Pegem A Yayıncılık,2002b.

Taymaz, Haydar. Okul Yönetimi.Ankara: Pegem A Yayıncılık.2001.

Ting-Toomey,Stella. Communicating Across Cultures. New York: The Guilford Press,1999.

Uysal,Abdullah. "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi. 2001.