

## OKUL MÜDÜRLERİNİN KUANTUM LİDERLİK DAVRANIŞLARINI GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİ

Şefika Şule ERÇETİN<sup>1</sup> & Mehmet Sabir ÇEVİK<sup>2</sup> & Methi ÇELİK<sup>3</sup>

### Öz

Bu araştırmanın amacı ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerini öğretmen görüşleri bağlamında bazı değişkenlere göre tespit etmektir. Araştırmanın çalışma grubunu, *maksimum çeşitlilik örnekleme* yöntemiyle seçilmiş olan ve 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Çankaya ilçesinde 12 ilkökölde görev yapan 324 öğretmen, 11 ortaokulda görev yapan 292 öğretmen ve 13 lisede görev yapan 306 öğretmen olmak üzere toplam 922 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını sergileme düzeylerini belirlemek amacıyla Erçetin, Potas, Açıkalin ve Turan (2017) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde non-parametrik testler kullanılmış olup ikili kategoriler için Mann-Whitney U testi, iki kategoriden fazla değişkenler arasındaki farklılığa bakmak için ise Kruskal-Wallis H testi uygulanmıştır. Çoklu karşılaştırmalardaki anlamlı farklılıklar Mann-Whitney U testi sınaması yoluyla tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri genel olarak “çoğu zaman” düzeyindedir. Buna ilaveten öğretmenlerin okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışını gerçekleştirmeye ilişkin görüşleri cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu ve okul müdürüyle çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemekteyken; öğretim kademesine göre ilkököl ve ortaokullar arasında, ilkökullar lehine anlamlı bir farkın olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kuantum Liderlik, Liderlik, Okul Müdürleri, Kuantum Fiziği.

### *School Principals' Levels of Displaying Quantum Leadership Behaviours*

#### **Abstract**

This research aims to determine the primary, secondary and high school principals' levels of displaying quantum leadership behaviours according to the opinions of teachers, based on certain variables. Study group of the research is composed of 922 teachers in total, 324 of whom work in 12 primary schools, 292 in 11 secondary schools and 306 in 13 high schools in Cankaya district of Ankara in 2017-2018; and they were selected through *maximum variation sampling*. “Scale on the Quantum Leadership Behaviours of School Principals” developed by Ercetin, Potas, Acikalın and Turan (2017) was utilised in the research to determine the school principals' level of displaying quantum leadership behaviours. Non-parametrical tests were applied for the data analysis, Mann-Whitney U test for two categories, Kruskal-Wallis H test for the variance between more than two categories. Significant differences in multiple comparisons were determined through Mann-Whitney U test. According to the results of the research, in general school principals' level of displaying quantum leadership behaviours is “frequent”. Moreover, while teachers' opinions on the school principals' level of displaying quantum leadership behaviours do not differ significantly according to the gender, professional seniority, educational background, duration of working with the principal, there is a significant difference between the primary and secondary schools, according to the educational levels, in favour of the primary schools.

**Keywords:** Quantum Leadership, Leadership, School Principals, Quantum Physics.

<sup>1</sup> Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Öğretim Üyesi. e-posta: sefikasule@gmail.com

<sup>2</sup> Doktora öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı. e-posta: sahici1980@gmail.com

<sup>3</sup> Doktora öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı. e-posta: methi56@gmail.com

## Giriş

Günümüz dünyasında yaşanan iletişim ve bilgi teknolojisindeki ilerlemeler, küreselleşme, değişim ve dönüşümler, her şeyin önceden öngörülmesini zorlaştırmakta ve belirsizliğe neden olmaktadır (Diker ve Ökten, 2009). Bu durum, değişim ve dönüşüm süreçlerini iyi yönetebilmek için lider konumundaki kişilerin küresel bilgi çağının gerektirdiği bilgiye, tecrübeye ve liderlik özelliklerine sahip olmasını zorunlu kılmaktadır (Alşal, 2009). Çünkü çağdaş liderlik yaklaşımlarında liderlerin örgütsel değişimi sağlama, vizyon ve karizma sahibi olma, belirsizlik ortamlarıyla mücadele etme gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Diğer bir anlatımla klasik ve bilinen liderlik türlerinden farklı olarak, yeni liderlik türleri ve yaklaşımlarına yönelimler başlamıştır (Tutar, 2016). Eğitim kurumları açısından ise kalkınma hızına katkıda bulunacak insanların yetişmelerinde güçlü ve yetenekli eğitim liderlerine ihtiyaç vardır (Yalçınkaya Akyüz, 2002). Kuantum liderlik de, bu ihtiyacın ve yönelimlerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Kuantum sözcüğü dilbilimsel olarak "bir şeyin miktarı" anlamına gelir ve çoğunlukla fiziksel aktivitelerin mekanik sürecini tanımlamak için kullanılır. Kuantum sözcüğünün fizik alanındaki bu özel kullanımının dışında öğrenme, öğretme ve liderlik gibi çeşitli bilim alanlarında da kullanıldığı bilinmektedir (Shelton, 1999; Dargahi, 2013). Kuantum liderliğini iyi anlayabilmenin yolu klasik fiziği ve kuantum fiziğini doğru anlayabilmekten geçer. Bilindiği gibi 20.yüzyılda fizik alanında pek çok problemin klasik fizik tarafından açıklanamadığı ya da bu problemlere çözüm yolları üretilmediği görülmüştür (Altın, 2006). Alman fizikçi Max Planck, ışığın daimi bir şekilde akmayıp, kuantum ismi verilen kesikli enerji paketleri biçiminde aktığını keşfetmesi kuantum fiziğinin çıkış noktasını teşkil etmiştir (Erçetin, 2000). Planck'ın bu düşüncesi o güne kadar egemen paradigma olan Newton yasalarına aykırıydı; ancak Planck'tan sonra Bohr'un atom teorisi, Einstein'ın görelilik kuramı, Broglie'nin dalga-parçacık ikilemi ve Heisenberg'in belirsizlik ilkesi kuantum fiziğinin gelişmesini sağlamıştır (Bohm, 1989; Erçetin, 2000; Peat, 1991; Zohar, 2007).

Newton yasalarına göre kainat, determinist bir yapıyla işlemektedir. Kuantum fizik yasalarında ise determinist varsayım reddedilerek indeterminist bir yaklaşım kabul edilmiştir. Başka bir deyişle Newtoncu bilim, kainatın işleyişini neden-sonuç ilişkisi içerisinde, deney ve gözlemlerle, belirli matematiksel formüllerle açıklamaya çalışırken; kuantum bilimi, kainatın salt determinist bir paradigmayla açıklanmasına itiraz etmiştir (Alatlı, 2006; Capra, 1991; Cramer, 1998). Çünkü Newtoncu paradigma ile kuantum paradigmanın dünyayı ve kainatı algılayışları arasında belirgin farklılıklar vardır. Bu çerçevede Newtoncu paradigma, atomik ve parçacı iken; kuantum paradigma, bütünseldir ve ilişkilere odaklanır. Newtoncu paradigma, kontrole ve öngörülebilirliğe; kuantum paradigma kuşkuya ve şüpheye odaklanır. Newtoncu paradigma indirgemecidir; kuantum paradigma ise bütün onu meydana getiren parçaların toplamından daha büyüktür. Newtoncu paradigma seçici ve dışlayıcıyken; kuantum paradigma ise farklılıklara ve diyaloga önem verir. Newtoncu paradigmadaki dünya maddi ve görünür yapıdadır, öngörülebilir ve durgun iken; kuantum paradigmadaki dünya soyut ve görünmez bir yapıdadır, öngörülemez, belirsiz ve subjektiftir (Fris ve Lazaridou, 2006; Shelton, 1999). Newtoncu yaklaşımlarda kainatın işleyişi "makine" metaforuyla ilişkilendirilirken, kuantum düşüncesinde ise diğer yaşayan sistemlerde olduğu gibi kainatı oluşturan parçacıklar arasında değişim ve etkileşim olduğu iddia edilmektedir (Chadwick, 2010).

Klasik örgütlerin Newtoncu yapısı örgütlerin ilerlemelerinde ve gelişimlerinde büyük bir engel olarak görülmektedir (Yavaş ve Polat, 2013). Bu sebeple yönetim ve örgüt araştırmacıları, kuantum düşüncesinden hareketle kuantum sistem, kuantum örgüt ve kuantum liderlik kavramlarını alanyazına kazandırmışlardır. Süreç içerisinde kuantum liderlik, örgütlerde ortaya çıkan krizlerle mücadele etmek, belirsiz ve öngörülmeleyen olaylara karşı liderlik davranışlarının incelendiği bir liderlik türü olarak alanyazındaki yerini almıştır (Turan, 2017). Uzunçarşılı, Toprak ve Ersun (2000) kuantum liderliği,

örgüt üyelerini örgütsel amaçlar için harekete geçiren, çalışkanlığı ve üretkenliği destekleyen, belirsizlik ve kaostan kaynaklı potansiyeli gün ışığına çıkaran sezgisel bir liderlik olarak tarif etmektedir. Kuantum liderlik mekanik bir yapı göstermez, canlı ve dirik olup, yaşayan tüm sistemlerde olduğu gibi kendi kendini örgütlenme özelliğine sahiptir (Papatya ve Dulupçu, 2000). Aynı zamanda kuantum liderlik, insan ilişkilerini ve çevre unsurlarını birbirine bağlayan bir liderlik anlayışını da içerir (Porter-O'Grady ve Malloch, 2010). Kuantum liderlikte kendini grubun akışına bırakma, kendi kendine örgütlenme, olaylara geniş bir perspektiften bakma, örgüt çalışanlarına destek verme ve üyeler arasındaki temel sorunların etkileşimden kaynaklandığını kabul etme söz konusudur (Schuster, 2012). Bu bakımdan kuantum liderlikte kişisel çok yönlülük ve işbirliği, örgüt üyelerin birlikteliği olarak ifade edilmektedir (Fris ve Lazeroduo, 2006). Penrose'ye (1999) göre kuantum lider, örgüt üyelerinin tümünü motive eder, çalışanları aynı hedefe yöneltir ve örgütsel yapıyı sınırlandırmaz. Aslında kuantum liderin rolü, örgütün içinde bulunduğu çevreyle etkileşimini sağlamaktır. Nitekim günümüz liderlik yaklaşımlarında liderliğin, lider ve izleyenler arasında gerçekleşen etkileşim alanı olarak tanımlanmış olması, kuantum liderlik yaklaşımıyla uyuşmaktadır (Bloch, 2005). Başka bir ifadeyle kuantum liderin örgüt üyelerinden aldığı destek, statükonun gücünden değil güven, bağlılık ve karşılıklı saygıdan kaynaklanmaktadır (Akçakaya, 2010).

Kuantum liderliğin, yapılan tanımlar ve açıklamalar doğrultusunda çeşitli özellikleri olduğu söylenebilir. Kuantum liderlik süreç odaklı olma, ortak bir vizyon oluşturma, sinerji ve etkileşim yaratma, örgütsel çevreyi göz önünde bulundurma, işbirliği yapma, örgüt üyelerini destekleme, örgütsel ve bireysel ilgilere odaklanma, örgüt üyelerini potansiyel bir lider olarak görme, değişmeye ve statükoya karşı olma, öğrenen lider olma, fırsatları değerlendirme ve fırsat oluşturma gibi özellikleri içinde barındıran bir liderlik türüdür (Morrison, 2002). Erçetin (1999) ise kuantum liderliğin kestirilemeyen ve belirsiz bir özellik gösterdiğine vurgu yapmaktadır. Çünkü kuantum liderliğin doğası bilinmemezliktir ve örgütler istikrardan ziyade kaotik ortamlarda varlıklarını sürdürmektedir. Bu nedenle kuantum liderlerden örgüt içerisinde örgütsel çeşitliliği sağlayıp kaotik ortama uygun davranışlar sergilemeleri beklenmektedir (Keskinkılıç Kara, 2013). Diğer bir anlatımla kuantum liderler, etrafına enerji saçan, sonuçları beklemeden bir eylemden diğer bir eyleme geçen, yapılan işi daha iyi nasıl yapabilirim düşüncesine sahip kişilerdir (Ertürk Kayman, 2008; Trichler ve Carmichael, 2004).

Erçetin (2000) kuantum fiziğinin temel varsayımlarından yola çıkarak kuantum liderliği dört boyut altında toplamaktadır. Bu boyutlardan ilkinde göre *liderlik, lider-izleyen ikileminde etkileşim alanı* olarak görülmektedir. Lider ve izleyenlerin birbiriyle bütünleşip etkileşim halinde olmaları büyük bir önem taşımaktadır. Kuantum liderlikte etkileşim, bütünleşme ve işbirliği kavramları birbirini tamamlamaktadır. Örgütsel farklılıklar bir zenginlik olarak kabul edilir ve örgüt içi takım ruhu oluşturulmaya çalışılır (Mansfield, 2003). Liderin temel görevi bölümler veya parçalar değil, örgütsel bütünlüktür (Adair, 2005). Eğitim yöneticisi bakımından ise etkileşime dayalı boyut daha da önem kazanmaktadır. Çünkü eğitim yöneticisinin muhatapları ve paydaşları insandır. Bu sebeple muhatapları ve paydaşları insan olan bir kitleyle liderin etkileşim içerisinde olmaması düşünülemez. Eğitim yöneticisi, bir lider olarak öğretmenle, personelle, öğrenciyle, veliyle ve çevreyle sürekli bir etkileşim ve işbirliği içerisinde olmak zorundadır. Kuantum liderliğin ikinci boyutu *liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez* boyutudur. Kuantum lider, beklenmeyen durumlar karşısında nasıl hareket edileceğini iyi bilir, örgüt üyelerinin moralini yüksek tutar, çalışanların hata yapabileceklerinin farkındadır ve hataları doğruya ulaşımda bir fırsat olarak algılar. Bununla birlikte örgütlerde beklenmeyen kaotik durumların her an yaşanabileceğini, kriz veya belirsizlik yönetimi için stratejik planların gerekliliğine inanmak da liderliğin yapılandırılmaz ve kesikliğiyle yakından ilişkilidir (Ertürk Kayman, 2008). Kuantum liderliğin üçüncü boyutu *liderlik olgusunun kesikliğidir*. Kuantum kuramı olayların, pürüzsüz ve kesintisiz gibi görünmesine karşın, ardı ardına gerçekleşen sıçramalarla

ortaya çıktığını iddia etmektedir (Zohar, 1998). Dolayısıyla bu boyuta göre liderler ve izleyenler duruma göre birleşebilir ya da ayrılabilir. Diğer bir anlatımla liderler, kendine yeni izleyenler bulabileceği gibi, izleyenler de bir başkasını lider olarak kabul edebilir. Lider, değişebilir ve liderlik de kişiden kişiye geçebilir (Erçetin, 1999). Kuantum liderliğin son boyutu ise *liderliğin etkisi etkileşime dayalıdır* biçiminde ifade edilmektedir. Liderlik, izleyenleri ikna etme sürecidir. Modern liderlik yaklaşımları, çift yönlü aktif bir etkileşime vurgu yapmaktadır. Liderin etkisi, lider ve izleyen arasında kurulan ilişkiye, bağlılığa ve etkileşime göre şekillenmektedir. Emir ve itaatle lider-izleyici etkileşimini sürekli kılmak mümkün değildir. Bu paradigma klasik fiziğin ortaya attığı ne kadar güç sarf edilirse o kadar enerji artar varsayımına tamamen terstir. Çünkü kuantum fiziğine göre ne kadar güç artırılmasına gidilirse gidilsin belli bir seviyeden sonra enerjinin artmayacağı görüşü hâkimdir. Bu bakımdan kuantum liderlerden de formal yetkilerden çok, saygı, sevgi ve etkileşime dayalı bir anlayışla hareket etmeleri beklenir (Erçetin, 1999).

Alanyazın incelendiğinde kuantum liderlik davranışlarının ele alındığı ampirik (görgül) araştırmaların oldukça az olduğu görülür. Bu kapsamda Ertürk Kayman (2008) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışını gösterme düzeylerinin yüksek olduğu, bu durumun kıdeme göre farklılaşmadığı; ancak okul yöneticilerinin öğrenme düzeyi arttıkça kuantum liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir. Turan'ın (2017) araştırmasında ise okul yöneticileri kuantum liderlik davranışlarını “çoğu zaman” düzeyinde sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuca ilişkin öğretmen algıları cinsiyet, branş ve mesleki kıdeme göre farklılaşmazken; öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılaştığı saptanmıştır. Alşal (2009) eğitim örgütlerinden farklı olarak Türk Hava Kuvvetleri Komutanlığında görevli muharip filo jet komutanlarının kuantum liderlik davranışlarını belirlemek için yaptığı araştırmada orta düzey hava gücü yöneticilerinin, kuantum liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri, uçuş/kıt'a ve eğitim düzeyine göre kuantum liderlik davranışlarında bir değişim olmadığı bulgulanmıştır. Dargahi (2013) araştırmasında Tahran Üniversitesi Tıbbi Bilimler Hastanesinde görev yapan ve yönetici konumunda olan hemşirelerin, kuantum becerilerini, kuantum liderlik özelliklerini ve fonksiyonlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda tüm yönetici hemşirelerin kuantum liderlik davranışlarına sahip olmak istedikleri ortaya çıkmıştır. Hall (2008) ise kuantum liderlik ölçeği geliştirmeye yönelik yaptığı araştırmada geçerli ve güvenilir bir kuantum liderlik ölçeği geliştirmiştir.

Kuantum yaklaşımı bağlamında eğitim örgütlerinin doğrusal bir özellik sergilemedikleri ve yapıları itibariyle karmaşık örgütler oldukları söylenebilir (Baker, 1995; Reilly, 1999). Çünkü eğitim örgütleri, çok sayıda açık veya gizli etkiler altında kalabilmektedir. Bu bakımdan eğitim örgütlerinin başarısını etkileyen birçok faktörden bahsedilebilir (Radford, 2006). O hâlde eğitim kurumlarında da kaotik ortamların ve durumların yaşanması kaçınılmazdır. Okul müdürlerine düşen bu kaotik ortam ve durumda, okula yeni dinamikler kazandırabilmek ve kaosu fırsata dönüştürebilmektir (Sullivan, 1999). Çünkü okul müdürü, güçlü bir eğitim geçmişine ve mesleki tecrübeye sahip olan okuldaki kilit bir liderdir (Yasin, Mustamin ve Mohd, 2013). Kuantum liderlik, eğitim örgütlerinin etkin ve verimli olmalarına büyük bir katkı sağlar. Başka bir deyişle kuantum liderlikle yenilikçi fikirler üretmek ve okullarının kalitesini artırmak mümkün olabilir (Haris, Afdaliah, Budiman ve Haris, 2016).

Okul müdürlerinin kaos ve belirsizlik durumlarında sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının okulların geleceği açısından belirleyici olabilir. Okul müdürlerinin beklenmeyen olaylar ve durumlar karşısında kuantum bir lider olarak ortaya çıkıp, kaosu okullar için fırsata dönüştürebilme yeteneğine sahip olmasının okul ve paydaşları üzerinde olumlu sonuçları olabilir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarını sergileme düzeylerinin bilinmesi, okul yöneticilerinin yaşanan değişim ve dönüşümdeki üstlenmeleri gereken rol ve beceriler konusunda bir öngörü sağlayabilir. Bununla birlikte alanyazında okul yöneticilerinin kuantum liderlikle ilgili davranışlarını ortaya çıkaran araştırmaların sınırlı veya dar olması, farklı öğretim kademelerinde görev

yapan okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarının karşılaştırılmasına imkân sağlayan araştırmaların olmayışı, bu araştırmanın yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Araştırmanın kuantum liderlikle ilgili yapılacak çalışmalara dikkat çekip, alandaki bir boşluğu doldurmayı amaçlaması açısından yararlı olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın kaotik durumların merkezinde yer alan okulların yönetimlerine yönelik farklı bir bakış kazandırıp eğitim yöneticilerinin karar ve uygulamalarının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı ve alanyazında kayda değer bir farkındalık oluşturacağı da tahmin edilmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı öğretmen görüşleri doğrultusunda farklı öğretim kademelerinde görev yapan okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerini tespit etmektir. Bu temel amacın yanı sıra, aşağıdaki sorulara da yanıt aranmaya çalışılmıştır;

1. Okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri ölçeğin toplamında ve boyutlarında nasıldır?
2. Öğretmen görüşleri bağlamında okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri cinsiyet, öğretim kademesi, mesleki kıdem, eğitim durumu ve okul müdürüyle çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **Yöntem**

Bu bölümde araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

### **Araştırmanın Deseni**

Bu araştırma betimsel tarama deseninde tasarlanmış nicel bir araştırmadır. Tarama modelleri, herhangi var olan şekliyle dikkatli bir şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2009).

### **Çalışma Grubu**

Araştırma çalışma grubunu, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında Ankara ili Çankaya ilçesinde 12 ilkokulda görev yapan 324 öğretmen, 11 ortaokulda görev yapan 292 öğretmen ve 13 lisede görev yapan 306 öğretmen olmak üzere toplam 922 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu *maksimum çeşitlilik örnekleme* yöntemiyle seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik, çeşitlilik gösteren durumlar arasında ortak veya paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin değişik boyutlarını ortaya çıkarmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu nedenle maksimum çeşitlilik örnekleme uygun olarak katılımcıların ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler olmasına dikkat edilmiştir. Araştırmanın veri toplama sürecinde gerekli yasal izinler alınmış olmasına karşın öğretmenlerin gönüllülük esasına göre katılımları esas alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 193'ü (% 20.9) erkek, 729'u (% 79.1) kadındır. Öğretim kademesine göre dağılımlar incelendiğinde öğretmenlerin 324'ü (% 35.1) ilkokul, 292'si (% 31.7) ortaokul, 306'sı (% 33.2) liselerde görev yapan öğretmenler oluşmaktadır. Mesleki kıdem değişkeninde ise öğretmenlerin 116'sı (% 12.6) 1-9 yıl, 248'i (% 26.9) 10-19 yıl, 437'si (% 47.4) 20-29 yıl, 121'i (% 13.1) 30 yıl ve üzeri hizmete sahiptir. Bununla beraber öğretmenlerin 54'ü (% 5.9) önlisans, 735'i (% 79.7) lisans, 133'ü (% 14.4) lisansüstü öğretmenlerden oluşmaktadır. Öğretmenlerin okul müdürüyle çalışma süresi açısından ise 226'sı (% 24.5) 1 yıldan az, 239'u (% 25.9) 1-2 yıl arası, 388'i (% 42.1) 3-4 yıl arası, 69'u (% 7.5) 5 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

## Veri Toplama Aracı

Araştırmada Erçetin, Potas, Açıkalin ve Turan (2017) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışları Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek “liderlik, lider-izleyenler ikileminde bir etkileşim alanıdır (1-9.sorular), liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez (10-18.sorular), liderlik olgusunun kesikliliği (19-28.sorular) ve liderliğin etkisi etkileşime dayalıdır (29-38.sorular)” boyutlarından ve 38 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin her bir maddesinde yer alan ifadeler 5’li likert tipinde “her zaman (5), çoğu zaman (4), ara sıra (3), çok nadir (2) ve hiçbir zaman (1)” biçiminde derecelendirilmiştir.

Erçetin vd.’nin (2017) doğrulayıcı faktör analizi kapsamında LISREL 8.80 programı kullanarak yaptıkları “Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışları Ölçeğine” yönelik ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde ettikleri madde faktör yük değerlerinin ölçeğin birinci boyutunda .88 ile .79; ikinci boyutunda .88 ile .71; üçüncü boyutunda .88 ile .62; dördüncü boyutunda ise .87 ile .65 arasında değiştiği saptanmıştır. Ölçeğe ilişkin hata katsayılarının .23 ile .61 arasında yer aldığı, iyilik uyum değerlerinin ise  $\chi^2 = 2246.82$ ,  $sd = 658$ ,  $\chi^2 / sd = 3.42$ ,  $RMSEA = .066$ ,  $RMR = .043$ ,  $CFI = .99$ ,  $NFI = .99$ ,  $GFI = .82$  olduğu görülmüştür. Ayrıca ölçeğin düzeltilmiş madde toplam korelasyonları ölçeğin birinci boyutunda .77 ile .91; ikinci boyutunda .77 ile .89; üçüncü boyutunda .63 ile .86 ve dördüncü boyutunda .70 ile .86 arasında değişmektedir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı birinci boyutta .97, ikinci boyutta .96, üçüncü boyutta .96 ve dördüncü boyutta .95’tir. Ölçeğin tamamına ait güvenilirlik katsayısı ise .98’dir.

Bu araştırma için ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi LISREL 8.80 ile yeniden analiz edilmiştir. Araştırma modelinin verilerle uyumunu gösteren  $\chi^2 / sd$ ,  $RMSEA$ ,  $RMR$ ,  $GFI$ ,  $AGFI$ ,  $CFI$ ,  $NFI$ ,  $NNFI$ ,  $IFI$  ve  $RFI$  iyilik uyum değerleri incelenmiştir. İyilik uyum indeksleri açısından kabul edilebilir sınır için  $\chi^2 / sd$  değerinin 5’ten küçük,  $RMSEA$  ve  $RMR$  değerinin .08 küçük,  $GFI$  ve  $AGFI$  değerinin .85’ten büyük,  $CFI$ ,  $NFI$ ,  $NNFI$ ,  $IFI$  ve  $RFI$  değerlerinin ise .90’dan büyük olması gerekmektedir (Brown, 2006; Byrne, 1998; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010, Hu ve Bentler, 1999; Jöreskog ve Sörbom, 1993; Meydan ve Şeşen, 2011; Tabachnick ve Fidell, 2007). Bu araştırmada kuantum liderlik ölçeğine ilişkin hesaplanan uyum iyilik değerleri ( $RMR = .031$ ,  $GFI = .88$ ,  $NFI = .99$ ,  $RFI = .96$ ,  $CFI = .99$ ,  $IFI = .99$ ,  $RMSEA = .079$ ,  $\chi^2 / sd = 2473.88 / 661 = 3.74 < 5.00$ ) modelin araştırma verileriyle uyum sağladığını göstermektedir. Bunun yanı sıra bu araştırma için ölçeğin güvenilirlik analizi yeniden hesaplanmıştır. Buna göre “Okul Yöneticilerinin Kuantum Liderlik Davranışları Ölçeğinin” tamamına yönelik cronbachalpha güvenilirlik katsayısı .97 çıkmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları ise birinci boyutta .96, ikinci boyutta .96, üçüncü boyutta .80, dördüncü boyutta .85 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin her bir maddesi için elde edilen aritmetik ortalama ve maddelere katılım düzeyi ise “1.00-1.80; Hiçbir zaman, 1.81-2.60; Çok nadir, 2.61-3.40; Ara sıra, 3.41-4.20; Çoğu zaman, 4.21-5.00; Her zaman” şeklindedir.

## Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırmanın betimsel istatistiksel sonuçları (frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma) ile değişkenler açısından farklılıkların belirlenmesine ilişkin analizler SPSS 24.00 paket programında, ölçeğe ait doğrulayıcı faktör analizi ise LISREL 8.80 programında hesaplanmıştır. Ölçek verilerinin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov testi ile varyansların homojenliği ise Levene testi ile incelenmiştir. Buna göre araştırma verilerinin, normal dağılım varsayımlarını karşılamadığı saptanmıştır. Bu nedenle verilerinin analizinde non-parametrik testler kullanılmıştır. Non-parametrik testlerde iki kategorili değişkenler arasındaki farklılık Mann-Whitney U testi ile iki kategoriden fazla değişkenler arasındaki farklılık ise Kruskal-Wallis H testiyle hesaplanmıştır. Ayrıca

çoklu karşılaştırmalardaki anlamlı farklılıklar Mann-Whitney U testi sınaması yoluyla tespit edilmiştir. Araştırmanın analiz sonuçları .05 hata düzeylerinde yorumlanmıştır.

### Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde betimsel istatistiksel sonuçlar ile fark testleri sonuçlarına ilişkin analizlere yer verilmiştir.

#### Kuantum Liderlik Ölçeğinin Betimsel İstatistiksel Bulguları

Okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını sergileme düzeylerinin betimsel istatistiksel bulguları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Kuantum liderlik ölçeğine ilişkin betimsel istatistiksel bulgular (n=922)

Değişkenler	$\bar{X}$	Ss	Düzyer
Okul Müdürlerinin Kuantum Liderlik Davranışları	4.05	.75	Çoğu Zaman
Liderlik, Lider-İzleyenler İkileminde Bir Etkileşim Alanıdır	4.39	.86	Her zaman
Liderlik Yapılandırılmaz ve Kestirilemez	4.18	.95	Çoğu Zaman
Liderlik Olgusunun Kesikliliği	3.71	.60	Çoğu Zaman
Liderliğin Etkisi Etkileşime Dayalıdır	3.96	.71	Çoğu Zaman

Tablo 1’de görüldüğü gibi öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışları ( $\bar{X} = 4.05$ ) ortalamayla “çoğu zaman” düzeyindedir. Ölçeğin alt boyutlar itibariyle “Liderlik, lider-izleyenler ikileminde bir etkileşim alanıdır” boyutu “her zaman” düzeyindeyken; geri kalan boyutların ise “çoğu zaman” düzeyinde olduğu görülmektedir. Kuantum liderlik ölçeğinin alt boyutlara göre en yüksek puandan en düşük puana göre görece önem sırası; Liderlik, lider-izleyenler ikileminde bir etkileşim alanıdır ( $\bar{X} = 4.39$ ), Liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez ( $\bar{X} = 4.18$ ), Liderliğin etkisi etkileşime dayalıdır ( $\bar{X} = 3.96$ ), Liderlik olgusunun kesikliliği ( $\bar{X} = 3.71$ ) şeklindedir. Bununla birlikte katılımcıların “Liderlik olgusunun kesikliliği” alt boyutuna ilişkin görüşleri en küçük standart sapmaya sahiptir (Ss=.60). Bu da “Liderlik olgusunun kesikliliği” alt boyutunda katılımcıların birbirine yakın cevaplar verdiklerini ve tutarlılığın en yüksek alt boyut olduğunu göstermektedir.

#### Kuantum Liderlik Davranışlarının “Cinsiyete” Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına yönelik Mann-Whitney U testi bulguları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Kuantum liderlik ölçeğinin cinsiyete göre Mann-Whitney U testi bulguları (n<sub>Kadın</sub> = 729 , n<sub>Erkek</sub> = 193)

Değişkenler	Cinsiyet	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Liderlik, Lider-İzleyenler İkileminde Bir Etkileşim Alanıdır	Kadın	460.12	335424.50	69339.50	.75
	Erkek	466.73	90078.50		
Liderlik Yapılandırılmaz ve Kestirilemez	Kadın	461.91	336736.00	70046.00	.92
	Erkek	459.93	88767.00		
Liderlik Olgusunun Kesikliliği	Kadın	459.12	334695.50	68610.50	.58
	Erkek	470.51	90807.50		
Liderliğin Etkisi Etkileşime Dayalıdır	Kadın	462.24	336976.00	69806.00	.86
	Erkek	458.69	88527.00		

Tablo 2 incelendiğinde, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Liderlik, lider-izleyenler ikileminde bir etkileşim alanıdır boyutunda ( $U = 69339.50$ ;  $p > .05$ ), Liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez boyutunda ( $U = 70046.00$ ;  $p > .05$ ), Liderlik olgusunun kesikliği boyutunda ( $U = 68610.50$ ;  $p > .05$ ) ve Liderliğin etkisi etkileşime dayalıdır boyutunda ( $U = 69806.00$ ;  $p > .05$ ) anlamlı bir farklılaşma göstermediği tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle katılımcıların okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarına yönelik benzer görüşe sahip oldukları veya kuantum liderliğe ilişkin görüşlerinin cinsiyete bağlı olmadığı söylenebilir.

### Kuantum Liderlik Davranışlarının “Öğretim Kademesine” Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarının öğretim kademesine göre karşılaştırılmasına yönelik Kruskal-Wallis H testi bulguları Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Kuantum liderlik ölçeğinin öğretim kademesine göre Kruskal-Wallis H testi bulguları ( $n_{İlkokul} = 324$ ,  $n_{Ortaokul} = 292$ ,  $n_{Lise} = 306$ )

Değişkenler	Öğretim Kademesi	Sıra Ort.	sd	$\chi^2$	p	Anlamlı Fark
Liderlik, Lider-İzleyenler İkileminde Bir Etkileşim Alanıdır	İlkokul	463.91	2	2.214	.33	-
	Ortaokul	444.33				
	Lise	475.33				
Liderlik Yapılandırılmaz ve Kestirilemez	İlkokul	471.27	2	6.459	.04*	İlkokul
	Ortaokul	429.77				Ortaokul
	Lise	481.43				
Liderlik Olgusunun Kesikliği	İlkokul	463.30	2	3.081	.21	-
	Ortaokul	441.52				
	Lise	478.66				
Liderliğin Etkisi Etkileşime Dayalıdır	İlkokul	461.15	2	1.861	.39	-
	Ortaokul	446.61				
	Lise	476.08				

\* $p < .05$

Tablo 3’te, öğretmenlerin öğretim kademesine göre okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde “Liderlik, lider-izleyenler ikileminde bir etkileşim alanıdır boyutunda ( $\chi^2 = 2.214$ ,  $sd = 2$ ,  $p > .05$ ), Liderlik olgusunun kesikliği boyutunda ( $\chi^2 = 3.081$ ,  $sd = 2$ ,  $p > .05$ ) ve Liderliğin etkisi etkileşime dayalıdır boyutunda ( $\chi^2 = 1.861$ ,  $sd = 2$ ,  $p > .05$ ) anlamlı bir farklılık yokken; Liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez boyutunda ise ( $\chi^2 = 6.459$ ,  $sd = 2$ ,  $p < .05$ ) anlamlı bir farklılığın olduğu saptanmıştır. “Liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez” boyutundaki anlamlı farkın ilkokul ve ortaokul öğretmenleri arasında ilkokul öğretmenlerinin lehine olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir anlatımla “Liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez” boyutuna ilişkin ifadeler ilkokul öğretmenlerinin daha çok katıldıkları söylenebilir. Tablo 3’ün tüm bulguları göz önünde bulundurulduğunda ise ilkokulu, ortaokul ve lise öğretmenlerin “Liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez” boyutu dışında kalan boyutlara ilişkin görüşlerinin benzer olduğu sonucuna ulaşılabilir.

### Kuantum Liderlik Davranışlarının “Mesleki Kıdeme” Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarının mesleki kıdeme göre karşılaştırılmasına yönelik Kruskal-Wallis H testi bulguları Tablo 4’te verilmiştir.



**Tablo 4.** Kuantum liderlik ölçeğinin mesleki kıdeme göre Kruskal-Wallis H testi bulguları ( $n_{1-9\text{ yıl}} = 116$ ,  $n_{10-19\text{ yıl}} = 248$ ,  $n_{20-29\text{ yıl}} = 437$ ,  $n_{30\text{ yıl ve üzeri}} = 121$ )

Değişkenler	Mesleki Kıdem	Sıra Ort.	sd	$\chi^2$	p	Fark
Liderlik, Lider-İzleyenler İkileminde Bir Etkileşim Alanıdır	1-9 Yıl	468.44	3	2.501	.47	-
	10-19 Yıl	462.11				
	20-29 Yıl	468.65				
	30 Yıl ve Üzeri	427.78				
Liderlik Yapılandırılmaz ve Kestirilemez	1-9 Yıl	468.19	3	2.730	.43	-
	10-19 Yıl	460.33				
	20-29 Yıl	470.15				
	30 Yıl ve Üzeri	426.23				
Liderlik Olgusunun Kesikliliği	1-9 Yıl	480.85	3	4.215	.23	-
	10-19 Yıl	464.07				
	20-29 Yıl	466.88				
	30 Yıl ve Üzeri	418.24				
Liderliğin Etkisi Etkileşime Dayalıdır	1-9 Yıl	473.66	3	3.705	.29	-
	10-19 Yıl	460.33				
	20-29 Yıl	470.38				
	30 Yıl ve Üzeri	420.18				

Tablo 4 incelendiğinde öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin “Liderlik, lider-izleyenler ikileminde bir etkileşim alanıdır boyutunda ( $\chi^2 = 2.501$ ,  $sd = 3$ ,  $p > .05$ ), Liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez boyutunda ( $\chi^2 = 2.730$ ,  $sd = 3$ ,  $p > .05$ ), Liderlik olgusunun kesikliliği boyutunda ( $\chi^2 = 4.215$ ,  $sd = 3$ ,  $p > .05$ ) ve Liderliğin etkisi etkileşime dayalıdır boyutunda ( $\chi^2 = 3.705$ ,  $sd = 3$ ,  $p > .05$ ) anlamlı bir fark olmadığı görülür. Diğer bir anlatımla öğretmenlerin kuantum liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin mesleki kıdeme göre ölçeğin tüm alt boyutlarında benzer olduğu ve öğretmenlerin kuantum liderlik görüşlerinin mesleki kıdeme bağlı olarak değişmediği söylenebilir.

### **Kuantum Liderlik Davranışlarının “Eğitim Durumuna” Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular**

Okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarının eğitim durumuna göre karşılaştırılmasına yönelik Kruskal-Wallis H testi bulguları Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Kuantum liderlik ölçeğinin eğitim durumuna göre Kruskal-Wallis H testi bulguları ( $n_{\text{Önlisans}} = 54$ ,  $n_{\text{Lisans}} = 735$ ,  $n_{\text{Lisansüstü}} = 133$ )

Değişkenler	Eğitim Durumu	Sıra Ort.	sd	$\chi^2$	p	Fark
Liderlik, Lider-İzleyenler İkileminde Bir Etkileşim Alanıdır	Önlisans	476.86	2	.337	.84	-
	Lisans	461.90				
	Lisansüstü	453.07				
Liderlik Yapılandırılmaz ve Kestirilemez	Önlisans	494.06	2	1.168	.55	-
	Lisans	461.52				
	Lisansüstü	448.20				
Liderlik Olgusunun Kesikliliği	Önlisans	495.85	2	1.004	.60	-
	Lisans	459.37				
	Lisansüstü	459.30				
Liderliğin Etkisi Etkileşime Dayalıdır	Önlisans	476.87	2	.409	.81	-
	Lisans	462.31				
	Lisansüstü	450.78				

Tablo 5'te görüldüğü gibi öğretmenlerin eğitim durumuna göre okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin “Liderlik, lider-izleyenler ikileminde bir etkileşim alanıdır boyutunda ( $\chi^2 = .337$ ,  $sd = 2$ ,  $p > .05$ ), Liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez boyutunda ( $\chi^2 = 1.168$ ,  $sd = 2$ ,  $p > .05$ ), Liderlik olgusunun kesikliliği boyutunda ( $\chi^2 = 1.004$ ,  $sd = 2$ ,  $p > .05$ ) ve Liderliğin etkisi etkileşime dayalıdır boyutunda ( $\chi^2 = .409$ ,  $sd = 2$ ,  $p > .05$ ) anlamlı bir fark saptanamamıştır. Dolayısıyla öğretmenlerin kuantum liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin eğitim durumuna göre ölçeğin tüm alt boyutlarında benzer olduğu ve öğretmenlerin kuantum liderlik görüşlerinin eğitim durumuna bağlı olarak değişmediği sonucuna varılabilir.

### **Kuantum Liderlik Davranışlarının “Okul Müdürüyle Çalışma Süresine” Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular**

Okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarının okul müdürüyle çalışma süresine göre karşılaştırılmasına yönelik Kruskal-Wallis H testi bulguları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Kuantum liderlik ölçeğinin okul müdürüyle çalışma süresine göre Kruskal-Wallis H testi bulguları ( $n_{1 \text{ yıldan az}} = 226$ ,  $n_{1-2 \text{ yıl arası}} = 239$ ,  $n_{3-4 \text{ yıl arası}} = 388$ ,  $n_{5 \text{ yıl ve üzeri}} = 69$ )

Değişkenler	Eğitim Durumu	Sıra Ort.	sd	$\chi^2$	p	Fark
Liderlik, Lider-İzleyenler İkileminde Bir Etkileşim Alanıdır	1 yıldan az	455.59	3	.458	.92	-
	1-2 yıl arası	456.07				
	3-4 yıl arası	466.95				
	5 yıl ve üzeri	468.98				
Liderlik Yapılandırılmaz ve Kestirilemez	1 yıldan az	456.22	3	.128	.99	-
	1-2 yıl arası	462.40				
	3-4 yıl arası	463.94				
	5 yıl ve üzeri	461.94				
Liderlik Olgusunun Kesikliliği	1 yıldan az	464.13	3	.153	.98	-
	1-2 yıl arası	457.49				
	3-4 yıl arası	460.95				
	5 yıl ve üzeri	469.85				
Liderliğin Etkisi Etkileşime Dayalıdır	1 yıldan az	455.04	3	.740	.86	-
	1-2 yıl arası	453.75				
	3-4 yıl arası	469.98				
	5 yıl ve üzeri	461.84				

Tablo 6’da görüldüğü gibi okul müdürüyle çalışma süresine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin “Liderlik, lider-izleyenler ikileminde bir etkileşim alanıdır boyutunda ( $\chi^2 = .458$ ,  $sd = 3$ ,  $p > .05$ ), Liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez boyutunda ( $\chi^2 = .128$ ,  $sd = 3$ ,  $p > .05$ ), Liderlik olgusunun kesikliliği boyutunda ( $\chi^2 = .153$ ,  $sd = 3$ ,  $p > .05$ ) ve Liderliğin etkisi etkileşime dayalıdır boyutunda ( $\chi^2 = .740$ ,  $sd = 3$ ,  $p > .05$ ) anlamlı bir farkın olmadığı bulgulanmıştır. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin kuantum liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin okul müdürüyle çalışma süresine göre ölçeğin tüm alt boyutlarında benzer olduğu ve öğretmenlerin kuantum liderlik görüşlerinin okul müdürüyle çalışma süresine bağlı olarak değişmediği sonucuna ulaşılabılır.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma öğretmen görüşlerine göre farklı öğretim kademelerinde görev yapan okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeylerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını “çoğu zaman” düzeyinde sergiledikleri tespit edilmiştir. Diğer bir anlatımla okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışları görece yüksek sayılabilecek düzeydedir. Araştırmanın alt boyutlarına göre “liderlik, lider-izleyenler ikileminde bir etkileşim alanıdır” boyutu “her zaman” düzeyindeyken; geri kalan boyutların ise “çoğu zaman” düzeyinde olduğu görülmektedir. Kuantum liderlik ölçeğinin alt boyutlara göre en yüksek puandan en düşük puana göre önem sırası ise; “liderlik, lider-izleyenler ikileminde bir etkileşim alanıdır, liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez, liderliğin etkisi etkileşime dayalıdır ve liderlik olgusunun kesikliliği” şeklindedir. Araştırmanın bu sonuçları alanyazında benzer çalışmalarla tutarlılık göstermektedir (Alşal, 2009; Ertürk Kayman, 2008; Kayman ve Erçetin, 2011; Turan, 2017; Turan ve Erçetin, 2017). Buna göre okul müdürlerinin yönetimde birlik, beraberlik ve işbirliği gibi değerlere önem verdikleri, öğretmenlere inisiyatif kullanabilecekleri fırsatlar sundukları, belirsizlikleri avantaja dönüştürebildikleri, başarıyı herkesin başarısı olarak gördükleri, informal iletişim ortamları

oluşturdukları ve esnek bir yönetim sergiledikleri sonucuna ulaşılabilir. Bir yönüyle okul müdürlerinin yönetim tarzının günümüz şartlarına uygun bir şekilde ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarına ilişkin algılarının cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle katılımcıların cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarına yönelik benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Ancak araştırmada görece “liderlik, lider-izleyenler ikileminde bir etkileşim alanıdır” boyutu ile “liderlik olgusunun kesikliği” boyutlarındaki ifadeler erkek öğretmenlerin; “liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez” boyutu ile “liderliğin etkisi etkileşime dayalıdır” boyutlarındaki ifadeler ise kadın öğretmenlerin daha fazla katıldıkları görülmüştür. Turan’ın (2017) araştırmasında da öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarına yönelik algıları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Benzer şekilde alanyazında okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışları dışında kalan farklı liderlik davranışlarının da cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulgulanmıştır (Karaçay Şevik, 2012; Kılınçarslan, 2013; Tahaoglu ve Gedikoğlu, 2009). Cinsiyet değişkeninin anlamlı bir farklılık göstermemesinde okul müdürlerinin genel olarak sergiledikleri liderlik davranışlarının kadın ve erkek öğretmenler üzerindeki tutarlılığıyla açıklanabilir.

Okul müdürlerinin öğretim kademesine göre kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri ölçeğin sadece “liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez” alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu anlamlı farkın, ilkökul ve ortaokul öğretmenleri arasında, ilkökul öğretmenlerin lehine bir sonuç gösterdiği bulgulanmıştır. Başka bir anlatımla ilkökullarda görevli öğretmenler, okul müdürlerinin “liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez” boyutuna yönelik görüşleri ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir. Diğer bir deyişle ortaokul öğretmenlerinin “liderlik yapılandırılmaz ve kestirilemez” boyutuna yönelik görüşlerinin ilkökul öğretmenlerine göre anlamlı derecede düşük olduğu söylenebilir. İlkokul öğretmenlerinin kuantum liderlik görüşlerinin ortaokul öğretmenlerinin görüşlerine göre anlamlı bir farklılık göstermesinde ilkökul öğretmenlerinin sahip oldukları mesleki ve hayat tecrübeleriyle ilişkili olabilir. Buna ilaveten ilkökul öğretmenlerinin yönetimde okul müdürlerinin liderlik davranışlarının esnek, öngörülemez ve değişebilir olduğuna yönelik algılarının da bu sonuçta etkili olduğu düşünülmektedir.

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin ölçeğin hiçbir alt boyutunda anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır. Yani öğretmenlerin kuantum liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin mesleki kıdeme göre ölçeğin tüm alt boyutlarında benzer olduğu ve öğretmenlerin kuantum liderlik görüşlerinin sahip oldukları mesleki kıdem değişkenine bağlı olarak değişmediği söylenebilir. Araştırmanın bu bulgusu, Ertürk Kayman (2008) ve Turan’ın (2017) araştırma bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Ertürk Kayman (2008) ve Turan da (2017), okul müdürünün liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin mesleki kıdemleri açısından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla öğretmenlerin mesleki kıdem bakımından okul müdürlerinin kuantum davranışlarına yönelik farklı görüşlere sahip olmadıkları anlaşılmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında okul müdürlerinin sergiledikleri kuantum liderlik davranışlarının farklı mesleki kıdemlere sahip öğretmenler üzerinde aynı etkiye sahip olmasıyla izah edilebilir.

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Dolayısıyla öğretmenlerin kuantum liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin eğitim durumuna göre ölçeğin tüm alt boyutlarında benzer olduğu ve öğretmenlerin kuantum liderlik görüşlerinin eğitim durumuna bağlı olarak değişmediği sonucuna varılabilir. Bu sonuç alanyazında Ertürk Kayman’ın (2008) ve Turan’ın (2017) araştırma sonuçlarından farklılık göstermektedir. Çünkü Ertürk Kayman (2008) araştırmasında katılımcıların

kuantum liderlik görüşlerinin eğitim durumuna bağlı olarak arttığını ve farklılaştığını, Turan (2017) ise lisans mezunu öğretmenlerin, okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını gösterme düzeyine ilişkin görüşlerinin, lisanüstü (yüksek lisans ve doktora) ve önlisans mezunu öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Araştırmada eğitim durumuna göre anlamlı bir farkın ortaya çıkmamasında araştırmaya katılan öğretmenlerin kendilerini geliştirme imkânlarıyla açıklanabilir. Çünkü katılımcıların tümü Ankara Çankaya ilçesinde görev yapan öğretmenlerdir. Bu nedenle araştırmaya katılan öğretmenlerin kendini geliştirme imkânlarının diğer illerde görev yapan öğretmenlere göre daha fazla olması böyle bir sonucun ortaya çıkmasını sağlamış olabilir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin kuantum liderlik davranışlarını gösterme beklentilerinin karşılama durumunun da böyle bir sonuçta etkili olduğu tahmin edilmektedir.

Araştırmada öğretmenlerin okul müdürüyle çalışma süresi bakımından kuantum liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin ölçeğin hiçbir alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Başka bir deyişle öğretmenlerin kuantum liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin okul müdürüyle çalışma süresine göre ölçeğin tüm alt boyutlarında benzerdir ve öğretmenlerin kuantum liderlik görüşlerinin okul müdürüyle çalışma süresine bağlı olarak değişmemektedir. Bu bulguya göre, öğretmenlerin okuldaki çalışma süresi açısından, okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını sergileme düzeyine ilişkin farklı görüşe sahip olmadıkları anlaşılmaktadır. Araştırmanın bu bulgusu Turan (2017) tarafından yapılan araştırmanın bulgusuyla paralellik göstermektedir. Dolayısıyla araştırmanın bu bulgusu, alanyazın tarafından desteklenmektedir. Öğretmenlerin çalışma süresi yönünden okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinde anlamlı bir farkın olmamasında okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını sergileme sıklıklarının süreklilik göstermesiyle yorumlanabilir. Bununla beraber okullarda müdür değişimlerinin belli aralıklarla yapılmış olması ve okul müdürlerinin liderlik davranışları sergileme konusunda belli bir standarta ulaşmalarının da çalışma süresi bakımından anlamlı bir farkın oluşmasını engellediği düşünülmektedir.

Görüldüğü gibi araştırmanın tüm sonuçları göz önünde bulundurulduğunda okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyi yüksek sayılabilir. Öğretmenlerin kuantum liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin “öğretim kademesi” değişkeninde anlamlı bir fark olduğu; geriye kalan cinsiyet, mesleki kıdem, eğitim durumu ve okul müdürüyle çalışma süresi bakımından ise anlamlı bir farklılığın oluşmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin kuantum liderlik davranışlarına yönelik görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılığın olmaması alanyazında dikkat çekici bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda araştırma sonuçlarından yola çıkarak uygulayıcılara ve araştırmacılara aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Okul müdürlerine yönelik kuantum liderlik davranışlarını teşvik edici ve artırıcı farkındalık çalışmaları yapılabilir.
- Okul müdürlerine belirsizlik ve kaos durumlarında rahat hareket edebilecekleri ve inisiyatif alabilecekleri yetkiler sağlanabilir.
- Okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışları nitel ya da karma araştırmalarla daha derinlemesine incelenebilir.
- Kamu ve özel okullarda çalışan okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını birlikte ele alan karşılaştırmalı analiz çalışmaları yapılabilir.

### Kaynakça

- Adair, J. (2005). *Kışkırtıcı liderlik*. İstanbul: Mart Matbaası.
- Akçakaya, M. (2010). *21. yüzyılda yeni liderlik anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Alatlı, A. (2006). *'Hayır' diyebilmeli insan*. İstanbul: Zaman Kitap.
- Alşal, A. (2009). *Bir kamu kurumundaki orta düzey yöneticilerin, kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Altın, V. (2006). *Kuantum ölçeği*. [http://www.bilimteknik.tubitak.gov.tr/system/files/kuantum\\_olcegi.pdf](http://www.bilimteknik.tubitak.gov.tr/system/files/kuantum_olcegi.pdf) (Erişim Tarihi: 25.02.2018).
- Baker, S. B. (1995). *Chaos theory in educational systems: Principals' perceptions of sensitive dependence on initial conditions*. (Unpublished Doctoral Dissertation). East Tennessee State University.
- Bloch, D., P. (2005). Complexity, Chaos and Nonlinear Dynamics: A New Perspective on Career Development Theory. *The Career Development Quarterly*, 53, 194-207.
- Bohm, D. (1989). *Quantum theory*. New York: Dover Publications.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York & London: The Guilford Press.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PIRELIS and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Capra, F. (1991). *Fiziğin taosu*. (Çev.: Kaan H. Ökten). İstanbul: Arıtan Yayınevi.
- Chadwick, M. M. (2010). Creating order out of chaos: a leadership approach. *Association of Operating Room Nurses Journal*, 91(1), 154-170.
- Cramer, F. (1998) *Kaos ve düzen*. (Çev.: Veysel Atayman). İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyükoztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dargahi, H. (2013). Quantum leadership: the implication for iranian nursing leaders. *Acta Medica Iranica*, 51(6), 411-417.
- Diker, N., Ökten, A. N. (2009). Kaos'dan düzene; sinerjetik toplum, sinerjik yönetim ve sinerjist planlama-örnek olay: 1999 Marmara depremleri sonrası kaos ve kendi-kendine organizasyon süreci içinde bir ilkokulun yapımı. *Megaron Journal*, 4(3), 147-162.
- Erçetin, Ş. Ş. (1999). *Kuantum liderlik paradigması ile eğitim liderliğinin açılmanması, Cumhuriyet döneminde eğitim, Talim ve Terbiye Dairesi*. Ankara: MEB Yayınevi.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erçetin, Ş. Ş., Potas, N., Açıkalm Ş. N., Turan, S. (2017). A study for developing a viable quantum leadership scale. *International Congress On Political, Economic and Social Studies Abstracts Book*. 9-11 November, 2017 Ankara-TURKEY (Baskıda).
- Ertürk Kayman, E. A. (2008). *Türkiye'deki mesleki eğitim ve öğretimin güçlendirilmesi projesi (MEGEP) içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin, kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Fris, J., & Lazaridou, A. (2006). An additional way of thinking about organizational life and leadership: the quantum perspective. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 48(5), 1-29.

- Hall, H. P. (2008). *Development of a quantum leadership model and quantum leadership questionnaire in southafrica*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Johannesburg. Faculty of Economic and Management Science, Johannesburg.
- Haris, I., Afdaliah, Budiman, A., Haris, K. (2016). Exploring quantum perspective in school leadership: a review of effective principal leadership in the changing nature of school management. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 2(4), 38-53.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multi disciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Jöreskog, K., & Sörbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. USA:Scientific Software International, Lincolnwood.
- Karaçay Şevik, M. (2012). *İlköğretim okulları müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kayman, E. A., Erçetin, Ş. Ş. (2011). The level of the trained school principals' fulfillment of quantum leadership behaviors with strengthening vocational education and training (SVET) project in Turkey. *Humanity & Social Sciences Journal*, 6(1), 16-21.
- Keskinkılıç Kara, S. B. (2013). Yeni bilim ve liderlik. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 34, 1-13.
- Kılınçarslan, S. (2013). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İzmir ili Karabağlar ilçesi örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mansfield, D. (2003). *Complexity theory and educational leadership*. [https:// docuri .com / download/complexity-theory-and-educational-leadership59a7cb49 f58171db1 d427 1a6\\_pdf](https://docuri.com/download/complexity-theory-and-educational-leadership59a7cb49f58171db1d4271a6_pdf) (Erişim Tarihi: 26.02.2018).
- Morrison, K. (2002). *School leadership and Complexity Theory*. London: RoutledgeFalmer.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Papatya, G., Dulupçu, M. (2000). Thinking quantum leadership for true transformation: the talisman of "not to know" at the threshold of new leadership." *International Joint Symposium On Business Administration, Gökçeada, Çanakkale Onsekiz Mart University-Silesian University*.
- Peat, F. D. (1991). *The philosopher's stone: chaos synchronicity and the hidden order of the world*. New York. Bantam.
- Penrose, R. (1999). *Büyük, küçük ve insan zihni*. (Çev.: Cenk Türkmen). İstanbul: Sarmal Yayınları.
- Porter-O'Grady T., Malloch, K. (2010) *Quantum leadership: advancing innovation, transforming health care*. Third Edition. Jones & Bartlett Learning.
- Radford, M. (2006). Research in classrooms: complexity and chaos. *British Educational Research Journal*, 32(2), 177-190.
- Reilly, D. H. (1999). Non-linear systems and educational development in Europe. *Journal of Educational Administration*, 37(5), 424-440.
- Shelton, C. (1999). *Quantum leaps: 7 skills for workplace recreation*. Butterworth-Heinemann.
- Schuster, J. (2012). Quantum leadership of religious congregations: a model for interesting times. *Human Development*, 33(4), 22-26.

- Sullivan, T. J. (1999). Leading people in a chaotic world. *Journal of Educational Administration*, 37(5), 408-423.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). USA: Pearson and Allyn and Bacon.
- Tahaoglu, F ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.
- Trichler, D. H., Carmichael, R. D. (2004). *The six sigma path to leadership*. ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin.
- Turan, S. (2017). *Okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarının örgütsel zekâ düzeyine etkisi (Zonguldak ili örneği)*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Turan, S., Erçetin, Ş. Ş. (2017). The effect of school managers' quantum leadership behaviors on the level of organizational intelligence. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12(6), 762-782.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranış (örgüt teorileri ve çağdaş yaklaşımlar açısından)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M., Ersun, O. (2000). *Şirket kültürü ve iş prensipleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Yalçınkaya Akyüz, M. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2), 109-119.
- Yasin, M., Mustamin., Mohd, T. L. (2013). Principal competencies and the achievement of national education standard in Indonesia. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 2(8), 31-36.
- Yavaş, T. ve Polat, M. (2013). Eğitimde örgütsel gelişme ve kuantum örgütler. 8. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, 07-09 Kasım 2013, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zohar, D. (1998). *Aklı yeniden kurmak*. (Çev.: Zülfü Dicleli). İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları.
- Zohar, D. (2007). *Kuantum benlik*. (Çev.: Seda Kervanoğlu). İstanbul: Doruk Yayıncılık.