



Okul Müdürlerinin Yönetmel Özellikleri, Kültüre Bağlı Yönetmel Değerleri ve Kendilerinden Beklenen Evrensel Liderlik Değerleri ¹

The Administrative Characteristics of School Principals, Cultural-based Managerial Characteristics and Universal Leadership Values Expected Them

Şenol SEZER²

Durdağı AKAN³

Geliş Tarihi: 28.09.2018 / Düzenleme Tarihi: 15.10.2018 / Kabul Tarihi: 19.10.2018

Özet

Bu araştırma, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetmel özelliklerine ilişkin algıları ile okul müdürlerinin sergilediği kültüre bağlı yönetmel özellikleri ve sergilemeleri beklenen evrensel liderlik değerlerine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma nicel araştırma deseninde ve tarama modelinde yürütülmüştür. Araştırmanın örneklem grubunu, tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenen 960 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen yönetmel özellikler ölçeği ile toplanmıştır. Öğretmenler, okul müdürlerinin yönetmel özelliklerini, okul müdürlerinin yöneticilik özelliklerini, babacan-anlayışlı (f=199, %20.7), yeterli-yardımsever (f=153, %15.9), demokratik-katılımcı (f=148, %15.4), otoriter-kuralcı (f=133, %13.9), donanımlı-lider yönetici (f=133, %13.9), yetersiz-mevzuatçı (f=78, %8.1), etkisiz-günü kurtarıcı (f=71, %7.4) ve karizmatik-buyurgan (f=45, %4.7) şeklinde değerlendirmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinde gözlemlediği kültüre bağlı yönetmel özellikler, resmî, hoşgörülü, tedbirli, samimi, duyarlı, sonuç odaklı, ilkeli, hırslı, düzenli, baskın, yenilikçi ve mantıklı şeklindedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinde görmek istediği evrensel liderlik değerleri ise adalet, donanım, etkili iletişim, motive edicilik, ileri görüşlülük (vizyon), zekâ, dürüstlük, güvenilirlik, ekip kuruculuk, tutarlılık, dinamizm ve kararlılık şeklindedir.

Anahtar kelimeler: Yönetmel Özellik, Yönetmel Değerler, Evrensel Liderlik Değerleri, Okul Müdürü, Öğretmen

Abstract

This research aims to determine the perceptions of teachers about the managerial characteristics of school principals and the cultural characteristics of the school principals and the universal leadership values they are expected to exhibit. The research was conducted in the quantitative research design and the survey model. The sample group of the study was 960 teachers determined by stratified sampling method. The data were collected by the managerial characteristics scale which developed by the researchers. According to teachers' opinions the administrative characteristics of school principals were paternalistic-heartthrob (f=199, 20.7%), adequate-helpful (f=153, 15.9%), democratic-participative (f=148, 15.4%), authoritarian-normative (f=133, 13.9%), equipped-leader manager (f=133, 13.9%), inadequate-legislator (f=78, 8.1%), ineffective-saver the day (f=71, 7.4%) and charismatic-bossy (f=45, % 4.7). The managerial values depending on the culture which the teachers observe from the principals exhibit were official, tolerant, cautious, sincere, responsive, result-oriented, principled, ambitious, coordinated, dominant, innovative and logical. The universal leadership values that the teachers wish to see the principals' exhibit justice, proficiency, effective communication, motivation, vision (vision), intelligence, honesty, reliability, team building, consistency, dynamism and determination.

Key Words: Administrative Characteristics, Managerial Values, Universal Leadership Values, Principal, Teacher

Giriş

Okul amaçlarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi, okulun eğitim öğretim kalitesi ve sürdürülen ilişkilerin niteliği, okul müdürünün yöneticiliğe bakışı ve sergilediği yönetmel özellikler ile yakından ilgilidir. Okul müdürlerinin sergilediği yönetmel tutumlar, yalnızca yöneticiliğe bakış açılarını ve yöneticilik stillerini ortaya koymakla kalmaz, aynı zamanda okulda paylaşılan örgütsel değerleri ve sürdürülen eğitimin kalitesini de belirler. Okul ortamında paylaşılan vizyon ve değerler, okulun genel amaçlarına, öğretmenlerin ve öğrencilerin ideallerine, okulun eğitim standartlarına ve eğitim uygulamalarına yansımaktadır. Demokratik ve katılımcı yönetim anlayışı benimseyen okul müdürlerinin, paylaşılan bir vizyon oluşturma ve okul amaçlarını gerçekleştirmede daha başarılı olması beklenir. Katı ve otoriter yönetim tarzını benimseyen okul müdürleri ile çalışanların ödediği bedel, ilerleyen yıllarda toplumun ödediği bedele göre sınırlı kalmaktadır.

¹ Bu çalışma Şenol SEZER'in 2013 yılında Atatürk Üniversitesi KKEF Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümünde hazırladığı doktora tezinden üretilmiştir.

² Doç. Dr. Ordu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Ordu, Türkiye.
E-posta: senolsezer@odu.edu.tr

³ Doç. Dr. Atatürk Üniversitesi KKEF Eğitim Bilimleri Bölümü, Erzurum, Türkiye.
E-posta: durdagiakan@atauni.edu.tr

Yönetim, örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik ortak kararlar alma ve eylemde bulunma süreci olarak tanımlanmaktadır (Bratton ve Gold, 2000; Mullins, 2006; Özden, 2002; Şişman, 2010). Tortop (1983), yönetim kavramını, ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların yeteneklerini ve enerjilerini örgütleyici eylemleri ve bu eylemleri yönlendiren ilkeler şeklinde tanımlamaktadır. Erdoğan (2010) ve Memduhoğlu (2010) klasik anlamıyla yönetimi, örgütü amaçlarına ulaştırmak için zaman, madde ve insan kaynaklarının etkili ve verimli şekilde kullanılması süreci olarak tanımlamaktadır. Eğitim yönetimi ise eğitim örgütlerini belirlenen amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarından etkili biçimde yararlanma, eğitim amaçları ve politikaları doğrultusunda kararlar alma ve uygulama sürecidir (Erdoğan, 2000). Okul müdürlerinin başarısı, büyük ölçüde okul çalışanlarını etkileyerek okulun amaçları doğrultusunda davranışlar sergilemelerini sağlama yeteneğine bağlıdır (Teyfur, 2011). Okulda rutin işleri sürdürürken, karşılaşılan sorunlara alternatif yaklaşımlar uygulayabilen okul müdürleri, nitelikli ve farkındalığı yüksek yöneticiler olarak kabul edilmektedir (Bush, 2007; Evers, 2004; Mulford, 2003). Araştırmalar, okul müdürünün iş yükünün arttığını ve bu durumun doğal bir sonucu olarak okul müdürlerinin katılımcı, işbirliğine dayalı ve lider yöneticilik özellikleri sergilemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır (Foster, 2007; Grogan ve Andrews, 2002; Hess ve Kelly, 2005; Morrison, 2007). Okul müdürlerinden sergilemeleri beklenen başlıca yönetsel özellikler arasında liderlik, etkili iletişim, örgütsel öğrenme, personel geliştirme ve işi kolaylaştırma, motivasyon sağlama, ilgi, anlayış ve bilgi paylaşma yer almaktadır (Gümüseli, 2001; Mombourquette, 2013). Öte yandan okul müdüründen öğrenen bir lider olması, yönetsel tutum ve davranışları ile çalışanlara güven vermesi, okulda olumlu bir iklim ve paylaşılan değerler oluşturması beklenmektedir (Gray ve Lewis, 2011). Okul müdürleri, okuldan beklentileri karşılamak durumundadır (Holly ve Southworth, 2005). Araştırmalar, okul müdürlerinin beklentileri karşılayamadıkları durumlarda otoriter ve katı bir yönetim anlayışı benimsediklerini ortaya koymaktadır (Greenfield ve Ribbins, 2005; Kouzes ve Posner, 2011). Okuldan beklentileri karşılamada başarılı olan okul müdürlerinin, işbirliğine açık oldukları, iletişime ve ekip çalışmasına önem verdikleri görülmektedir (Dunham, 2005; Hoy ve Miskel, 2010; Karip, 2004; Şişman ve Turan, 2004).

R. Likert, Michigan araştırmalarının devamı olarak geliştirdiği modelde, yöneticilerin davranışlarını grubun lideri değişkenine göre istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olarak sınıflandırılmaktadır (Martin, 2005). Araştırmalar, okul müdürlerinin yönetsel özelliklerinin yöneticiliğe ilişkin algı ve beklentileri tarafından şekillendirildiğini ortaya koymaktadır (Aydın, 2010; Bursaloğlu, 2005; Leithwood ve Jantzi, 2006; Rajimon, 2009). Çünkü yönetsel algı ve beklentiler, okul müdürüne zihinsel modeller sunarak yönetsel uygulamalarının altyapısını oluşturmaktadır (Bush, 2006; Creighton, 2009; Leithwood, Day, Sammons, Harris ve Hopkins, 2006). Başka bir ifadeyle, okulda alınan kararlar ve sürdürülen etkinliklerin, okul müdürünün yönetsel tutum ve anlayışlarından doğrudan etkilendiği söylenebilir (Başaran, 1982; Leonard ve Johnes, 2009). Kendilerini yeterli görmeyen, yöneticilik ideallerinden uzaklaşan, günü kurtaran ve otoriter yöneticilik tarzını benimseyen okul müdürleri, liderlik davranışları sergileyemedikleri gibi öğretmenlerin ve öğrencilerin üretkenliğine zarar vermektedir (Beycioğlu ve Dönmez, 2006; Erdoğan, 2010; Glasser 1999). Okul müdürleri, öğrenmeye öncülük eden, öğrendiklerini uygulayan, kararları ortaklaşa alan, yenileşme ihtiyaçlarını görebilen ve bunu okula yansıtan, herkese güven dolu ve samimi bir çalışma ortamı sağlayabilen, paylaşılan bir vizyon oluşturan, okulu yeni teknolojilerle buluşturan, gerekli esnekliği sergileyebilen ve değişimi gerçekleştiren lider yöneticiler olmalıdır (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Balcı, 2011). Bu yüzden okul müdürlerinin geleneksel yönetim anlayışının ötesinde çağdaş ve evrensel liderlik değerleri ile donanımlı olmaları gerekmektedir (Fullan, 1999; Spillane, 2003). Lider yönetici özellikleri sergileyen okul müdürleri, tüm enerjilerini öğrencilerin okulda mutlu olmasını ve öğrenmesini sağlamaya, okulda sürdürülen eğitimin kalitesini artırmaya harcamaktadır (Beycioğlu ve Aslan, 2010; Erden, 2009). Bu bağlamda, okul müdürlerinden karar alma süreçlerinde demokratik ve katılımcı bir yol izlemeleri beklenmektedir (Bartell, 1990; Foley, 2001; Hall, 2005; Parks ve Barret, 1994; O'Hair ve Reitzug, 1997).

Değer, bir toplumun veya sosyal grubun üyeleri tarafından doğru olarak kabul edilen, ortak duygu, düşünce ve amaçları yansıtan, genelleştirilmiş temel ilke veya inançlardır (Akbaba-Altun, 2003; Kızılcılık ve Erjem, 1994). Birey açısından değer, belirli bir davranış biçimini ya da durumunu diğerlerine tercih etme durumudur (Sezgin, 2006). Çünkü belirli bir biçimde davranma, belli konulara öncelik verme, tercih etme ve seçme davranışları, benimsenen değerlerle yakından ilişkilidir (Özguven, 1994). Değerler, ideal davranış tarzları, yaşamın anlamı ve amacına ilişkin inanç ve tutumları yansıttığı için bireylerin davranışlarına rehberlik eden çok yönlü standartlardır. Bu bağlamda değerler, bireylerin yaşamlarına yön verir, kural işlevi görür, farklı önem derecelerine sahiptir ve istendik özellikler gösterir (Schwartz ve Sagie, 2000). Ciulla (2003), liderlik ile etik arasındaki ilişkileri incelediği çalışmada değerleri ahlakî değerler, manevî değerler ve amaçla ilgili değerler olmak üzere üç başlıkta ele almaktadır. Yönetsel değerler ise yönetsel tutumlardan daha içseldir ve doğal olarak daha temel bir özelliğe sahiptir. Örgüt ve üyeleri açısından neyin doğru ya da yanlış, neyin iyi ya da kötü olduğunu belirlemede ölçüt olarak kullanılan değerler, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarını belirlemede önemli bir rol oynar (Şişman, 2007; Turan ve Aktan, 2008). Yönetsel değerler, yönetsel davranışları değerlendirme, başkalarının davranışlarını algılama, değişen koşullara uyum sağlama ve yön belirlemede, yöneticinin ilkel ve tutarlı davranmasına zemin oluşturur (Aşan ve Aydın, 2006). Bireylerin düşüncelerinin ve eylemlerinin sonuçlarını değerlendirip yargılamalarına yarayan ölçütlerin kaynağını oluşturan değerler, günlük yaşamda olduğu gibi çalışma ortamında da çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarında önemli etkiye sahiptir (Argon, İsmetoğlu ve İşeri, 2014). Okul yönetiminde değerler söz konusu olduğunda, yöneticinin mesleki, teknik ve duygusal yeterliklerinin yanı sıra sergilediği kültürel ve insani değerlerin önemi göz ardı edilemez. Torlak (2007), okul yöneticilerinin sahip olması gereken değerleri, yönetim bilgi ve becerisi, meslek onuru, adalet, doğruluk, dürüstlük, katılımla belirlenecek objektif ölçütler, önyargılardan sıyrılabilme ve gündelik kaygıların baskısında kurtulabilme şeklinde ifade etmektedir. Aslanargun (2012) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin sahip olması gereken yönetsel değerler adalet, güven, kanunlara uyma, çalışkanlık şeklinde sıralanmaktadır. Okul müdürlerinin atanması sürecinde göz önünde bulundurulması gereken başlıca ilke ve değerler ise liyakat, kariyer ve liderlik şeklinde ifade edilmektedir.

Kültürün en önemli özelliklerinden biri de her kültürün kendine özgü değerler sistemi oluşturmasıdır. İnsanların düşünsel, ruhsal, toplumsal yaşamı, toplum tarafından üretilen değerler arasından seçip bağlandığı değerler bağlamında şekillenmektedir (Yılmaz, 2008, s.44). Bir anlamda değerler, üretildikleri kültür ve topluma damgasını vurmaktadır. GLOBE araştırmasının sonuçlarına göre, kültüre bağlı yönetmel özellikler hırslı, tutkulu, bağımsız, mantıklı, samimi, dünya insanı, tedbirli, baskın, bireyci, düzenli, duyarlı ve resmî şeklindedir (Chokar, Brodbeck ve House, 2007). GLOBE araştırmasında Türk kültürüne bağlı olarak öne çıkan liderlik özellikleri işbirliği sağlama, ikna etme, statü, otokratiklik şeklindedir. Bu sonuçlar, Hofstede tarafından 74 ülkeyi kapsayan araştırmadan elde edilen sonuçlarla tutarlıdır (Baltaş, 2011). Evrensel liderlik değerleri ile ilgili olarak pek çok özelliğten bahsedilmektedir. Ancak lider yöneticilerde gözlemlenebilecek başlıca değerler arasında tutku, samimiyet, dürüstlük, dayanıklılık, adalet, alçakgönüllülük ve güven sayılabilir (Adair, 2007). Aynı araştırmanın sonuçlarına göre, evrensel liderlik değerleri, inandırıcılık, adalet, dürüstlük, ileri görüşlülük, geleceği planlama, bilgi, mükemmellik yönelimi, olumlu düşünme, dinamizm, anlam yaratma, motive edicilik, güvenilirlik, koordinatörlük, zekâ, kararlılık, iyi pazarlık yapma, birleştiricilik, etkili iletişim, ekip kuruculuk ve yönetmel yeterlik şeklindedir (House, Javidan, Hanges ve Dorfman, 2002). Okul müdürlerinin yönetmel özelliklerine ilişkin daha önce yapılan araştırmalarda, okul müdürlerinin yönetmel özellikleri (Teyfur, 2013), okul müdürlerinin yönetim tarzları (Argon ve Dilekçi, 2014), başarılı okul müdürlerinin özellikleri (Gürbüz, Erdem ve Yıldırım, 2013), okul müdürlerinin kişilik özellikleri (Yıldırım ve Ada, 2015), okul müdürlerinin liderlik stilleri (Karabağ-Köse, Güçlü, 2017), öğretmenlerin okul müdürü algılarının liderlik modellerine göre değerlendirilmesi (Boydak-Özan ve Şener, 2014), okul müdürlerinin yönetmel becerileri (Şahin, Beycioğlu ve Fırat, 2011), etkili yöneticilik özellikleri (Aslantaş ve Özkan, 2014) konuları ele alınmıştır. Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerlere ilişkin araştırmalar ise sınırlı sayıda. Bu araştırmalarda araştırmacıların, yönetimde ahlâk ve sorumluluklar (Torlak, 2007), okul müdürlerinin yönetmel davranışlarının etik ilkelere uygunluğu (Erdoğan, 2012), okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler (Aslanargun, 2012) üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Okul müdürlerinin yönetmel özellikleri ve yönetmel değerleri üzerinde sınırlı sayıda araştırmaların olması nedeniyle bu çalışmanın, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın amacı, öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetmel özelliklerine, okul müdürlerinin sergilediği kültüre bağlı yönetmel özelliklere ve sergilemeleri beklenen evrensel liderlik değerlerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetmel özelliklerine ilişkin algıları nelerdir?
2. Öğretmenlerin okul müdürlerinde gözlemlediği kültüre bağlı yönetmel özellikler nelerdir?
3. Öğretmenlerin okul müdürlerinde görmek istediği evrensel liderlik değerleri nelerdir?

Yöntem

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetmel özelliklerine ilişkin algıları ile okul müdürlerinin sergilediği kültüre bağlı yönetmel özellikleri ve sergilemeleri beklenen evrensel liderlik değerlerine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma nicel araştırma deseninde yürütülmüştür. Nicel araştırmada algular, sayısal veriler toplanarak açıklanır ve veriler belirli istatistiksel yöntemlerle matematiksel olarak analiz edilir (Aliaga ve Gunderson, 2002).

Araştırma Deseni

Bu araştırma, tarama modelindedir. Tarama modelindeki araştırmalar, bir grubun belli özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalardır (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016). Tarama modeli, geçmişte var olan veya hâlen varlığını sürdüren bir niceliği olduğu şekilde betimlemeyi amaçlamaktadır. Bu süreçte, araştırmacılar tarafından bir konu veya olaya ilişkin katılımcı görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özellikleri belirlenir (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012; Karasar, 2017).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklem grubu, tabakalı örneklem alma yöntemiyle belirlenmiştir. Tabakalı örneklem alma yönteminde, her bir tabaka bağımsız bir örneklem grubu olarak düşünülmektedir. Tabakalı örneklemelerde, evrendeki alt grupların örneklemde temsil edilmeleri garanti altına alınmaktadır. Örneklem içinde yer alan alt gruplar arasında karşılaştırma yapılmak istendiğinde, tabakalı örneklem yöntemi en uygun yöntem olarak değerlendirilebilir (Balci, 2001).

Tablo 1’de, örneklem grubunun demografik özelliklerine yer verilmektedir.

Tablo 1. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri (N=960)

Değişkenler	1					2					3					4					5					Toplam
	Kadın		Erkek		-		-		-		-		-		-		-		-		-		-			
Cinsiyet	<i>f</i>	481		479		-		-		-		-		-		-		-		-		960				
	%	50.1		49.9		-		-		-		-		-		-		-		-		100				
Meslek Kıdemi	1-6 Yıl		7-12 Yıl		13-18 Yıl		19-24 Yıl		25 Yıl ve Üzeri		-		-		-		-		-		-					
	<i>f</i>	88		212		312		172		176		-		-		-		-		-		960				
	%	9.2		22.1		32.5		17.9		18.3		-		-		-		-		-		100				
Okul Türü	İlkokul		Ortaokul		Meslek L.		Anad-Fen L.		-		-		-		-		-		-		-					
	<i>f</i>	313		307		143		197		-		-		-		-		-		-		960				
	%	32.6		31.9		15.0		20.5		-		-		-		-		-		-		100				
Birlikte Çalışma Süresi	1-2 Yıl		3-4 Yıl		5 Yıl ve Üzeri		-		-		-		-		-		-		-		-					
	<i>f</i>	513		303		144		-		-		-		-		-		-		-		960				
	%	53.3		31.6		15.1		-		-		-		-		-		-		-		100				

Veri Toplama Araçları

Araştırmancının verileri, araştırmacılar tarafından uzman görüşü alınarak geliştirilen ve geçerlik-güvenirlik çalışmaları yapıldıktan sonra uygulanan yönetim stilleri ölçeği aracılığı ile elde edilmiştir. Yönetim stilleri ölçeğinin I. bölümünde 7 adet olgusal soru, II. bölümde ise 55 ölçek maddesi yer almaktadır. Bu araştırmancının verileri, katılımcıların ölçeğin olgusal sorularına verdiği yanıtlardan elde edilmiştir. Veri toplama aracındaki "Okul yöneticinizi nasıl tanımlarsınız?" şeklindeki soruda katılımcılardan: a) Karizmatik-Buyurgan b) Otoriter-Kuralcı c) Yetersiz-Mevzuatçı d) Etkisiz-Günü Kurtarıcı e) Yeterli-Yardımsesver f) Babacan-Anlayışlı g) Demokratik-Katılımcı h) Donanımlı-Lider Yönetici, seçeneklerinden kendi okul yöneticilerinin yönetsel özelliklerine uygun olan üç tanesini, 1. 2. 3 şeklinde önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. "Okul yöneticinizde gözlemediğiniz kültüre bağlı yönetsel özellikler nelerdir?" şeklindeki soruda katılımcılardan: a) Hırslı b) Resmî c) Tedbirli d) Düzenli e) Baskın e) Sonuç Odaklı f) Duyarlı g) İlkeli h) Mantıklı h) Samimi i) Hoşgörülü j) Yenilikçi, seçeneklerinden kendi okul yöneticilerinin yönetsel özelliklerine uygun olan üç tanesini, 1. 2. 3 şeklinde önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. "Okul yöneticinizde görmek istediğiniz evrensel liderlik değerleri hangileridir?" şeklindeki soruda katılımcılardan: a) Zekâ b) Donanım c) İleri Görüşlülük d) Ekip Kuruculuk e) Motive Edicilik f) Dinamizm g) Adalet h) Dürüstlük i) Etkili İletişim j) Güvenilirlik k) Kararlılık l) Tutarlılık, seçeneklerinden kendi okul yöneticilerinin yönetsel özelliklerine uygun olan üç tanesini, 1. 2. 3 şeklinde önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Öğretmenlerin ölçekte yer alan sorulara verdiği yanıtlar dijital ortama aktarılmıştır. Önem derecesine göre sıralanan yönetsel özellik ve değerlerden katılımcıların ilk sırada belirttikleri analize tabi tutulmuştur. Bu şekilde elde edilen veriler, betimsel analiz tekniği ile analiz edilerek frekans ve yüzdeleri belirlenmiş, sonuçlar tablolar halinde gösterilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde, araştırmancının alt problemlerine ilişkin bulgular, sırasıyla tablolar halinde verilmektedir. Bulgular, betimsel analiz sonuçları doğrultusunda frekans ve yüzde tabloları şeklinde sunulmaktadır.

Tablo 2'de, okul müdürlerinin yöneticilik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları yer almaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin Okul Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Algıları (N=960)

Yöneticilik Özelliği	f	%
Babacan-Anlayışlı	199	20.7
Yeterli-Yardımsesver	153	15.9
Demokratik-Katılımcı	148	15.4
Otoriter-Kuralcı	133	13.9
Donanımlı-Lider Yönetici	133	13.9
Yetersiz-Mevzuatçı	78	8.1
Etkisiz-Günü Kurtarıcı	71	7.4
Karizmatik-Buyurgan	45	4.7
Toplam	960	100

Tablo 2'de, öğretmenler, okul müdürlerinin yöneticilik özelliklerini, babacan-anlayışlı (f=199, %20.7), yeterli-yardımsesver (f=153, %15.9), demokratik-katılımcı (f=148, %15.4), otoriter-kuralcı (f=133, %13.9), donanımlı-lider yönetici (f=133, %13.9), yetersiz-mevzuatçı (f=78, %8.1), etkisiz-günü kurtarıcı (f=71, %7.4) ve karizmatik-buyurgan (f=45, %4.7) şeklinde değerlendirmektedir.

Tablo 3'te, öğretmenlerin okul müdürlerinde gözlemedikleri kültüre bağlı yönetsel özelliklere yer verilmektedir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinde Gözlemediği Kültüre Bağlı Yönetsel Özellikler (N=960)

Kültüre Bağlı Yönetsel Özellik	f	%
Resmî	142	14.8
Hoşgörülü	114	11.9
Tedbirli	104	10.8
Samimi	101	10.5
Duyarlı	86	9.0
Sonuç Odaklı	75	7.8
İlkeli	72	7.5
Hırslı	68	7.1
Düzenli	59	6.2
Baskın	56	5.8
Yenilikçi	55	5.7
Mantıklı	28	2.9
Toplam	960	100

Tablo 3'te, öğretmenlerin okul müdürlerinde gözlemedikleri kültüre bağlı yönetsel özellikler, resmî (f=142, %14.8), hoşgörülü (f=114, %11.9), tedbirli (f=104, %10.8), samimi (f=101, %10.5), duyarlı (f=86, %9), sonuç odaklı (f=75, %7.8),

ilkeli (f=72, %7.5), hırslı (f=68, %7.1), düzenli (f=59, %6.2), baskın (f=56, %5.8), yenilikçi (f=55, %5.7) ve mantıklı (f=28, %2.9) şeklindedir.

Tablo 4'te, öğretmenlerin okul müdürlerinde görmek istedikleri evrensel liderlik değerlerine yer verilmektedir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinde Görmek İstedikleri Evrensel Liderlik Değerleri (N=960)

Evrensel Liderlik Değerleri	f	%
Adalet	242	25.2
Donanım	132	13.7
Etkili İletişim	96	10.0
Motive Edicilik	90	9.4
İleri Görüşlülük (Vizyon)	90	9.4
Zekâ	81	8.4
Dürüstlük	66	6.9
Güvenilirlik	64	6.7
Ekip Kuruculuk	41	4.3
Tutarlılık	23	2.4
Dinamizm	22	2.3
Kararlılık	13	1.3
Toplam	960	100

Tablo 4'te, öğretmenlerin okul müdürlerinde görmek istedikleri evrensel liderlik değerleri, adalet (f=242, %25.2), donanım (f=132, %13.7), etkili iletişim (f=96, %10), motive edicilik (f=90, %9.4), ileri görüşlülük (vizyon) (f=90, %9.4), zekâ (f=81, %8.4), dürüstlük (f=66, %6.9), güvenilirlik (f=64, %6.7), ekip kuruculuk (f=41, %4.3), tutarlılık (f=23, %2.4), dinamizm (f=22, %2.3) ve kararlılık (f=13, %1.3) şeklindedir.

Tartışma Sonuç ve Öneriler

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetmel özelliklerine, sergiledikleri kültüre bağlı yönetmel özelliklere ve sergilemeleri beklenen evrensel liderlik değerlerine ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada, öğretmenlerin büyük çoğunluğu, okul müdürlerinin babacan-anlayışlı, yeterli-yardımsever ve demokratik-katılımcı yönetmel özellikler sergilediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bir bölümü ise okul müdürlerinin otoriter-kuralcı ve donanımlı-lider yönetici özellikleri sergilediği şeklinde görüş belirtmektedir. Okul müdürlerinin yetersiz-mevzuatçı, etkisiz-günü kurtarıcı ve karizmatik-buyurgan yönetmel özellikler sergilediğini ifade eden öğretmenlerin sayısı görece daha düşüktür. Bu sonuçlar, okul müdürlerinin öğretmenleri destekleyen, hoşgörülü ve katılımcı bir yönetim anlayışı sergilediklerini ortaya koyması açısından anlamlı bulgular olarak değerlendirilebilir. Araştırmalardan elde edilen bulgular, otokratik yöneticilerin astlarına güvenmediği, örgütsel sorunların çözümünde nadiren astların görüşlerine başvurduğu, demokratik yöneticilerin ise astlarına tam olarak güvendiği, örgütsel sorunların çözümünde astlarının fikirlerine başvurduğu ve astların kendilerini özerk hissettiğini ortaya koymaktadır (Martin, 2005). Elde edilen bulgular, daha önce bu konuda yapılan araştırmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Polat ve Küçük (2012) ve Terzi ve Kurt (2005) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenler, genel olarak okul müdürlerinin demokratik-katılımcı ve babacan-anlayışlı yönetmel özellikler sergilediklerini ifade etmektedir. Benzer şekilde Argon ve Dilekçi (2014) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin demokratik yönetim tarzı, katılımcı-demokratik yönetim tarzını yüksek düzeyde ve paylaşımcı-otoriter yönetim tarzı ile otoriter yönetim tarzını orta düzeyde sergiledikleri bulgularına yer verilmektedir. Çağlar, Yakut ve Karadağ (2005) tarafından yapılan araştırmada ise okul müdürlerinin, otoriter liderlik, kişisel uyum, şefkat ve gösteriş gibi yönetmel özellikleri daha fazla sergilediği belirlenmiştir. Demirtaş ve Özer (2013) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin demokratik, işbirlikçi, yenilikçi, teknolojiyi kullanabilen, vizyon ve misyon sahibi, okul-çevre iletişimini sağlayan olumlu ve dinamik yönetmel özelliklere sahip olması gerektiği bulgularına yer verilmektedir. Boydak-Özan ve Dilekçi (2014) tarafından yapılan araştırmada ise öğretmenler okul müdürlerini yüksek düzeyde hümanist lider ve düşük düzeyde de otokratik lider olarak değerlendirmektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinde gözlemlediği kültüre bağlı yönetmel özellikler sırasıyla resmî, hoşgörülü, tedbirli, samimi, duyarlı, sonuç odaklı, ilkeli, hırslı, düzenli, baskın, yenilikçi ve mantıklı şeklindedir. Elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin yasa ve yönetmelikleri titizlikle uygulamakla birlikte insan ilişkilerini ön plana çıkaran kültüre bağlı yönetmel özellikleri daha fazla sergiledikleri, Avrupa toplumlarında görülen mantıklı, dünya insanı, bağımsız, yenilikçi ve baskın gibi kültüre bağlı yönetmel özellikleri ise daha düşük düzeyde sergiledikleri söylenebilir (Baltaş, 2011). Hoşgörülü, samimi ve duyarlı yönetmel özellikler sergileyen okul müdürlerinin çalışanlara rehberlik ve liderlik ettiği, çalışmalarına değer verdiği görülmektedir (Argon ve Dilekçi, 2014). Okul müdürlerinin sergilediği kültüre bağlı yönetmel özellikleri göz önüne alındığında okul müdürlerinin öğretmen merkezli bir okul kültürü oluşturmaya çalıştığı söylenebilir. Öğretmenlerin okul müdürlerinde gözlemlediği kültüre bağlı yönetmel özellikler daha önce yapılan araştırmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Turan, Yıldırım ve Aydoğdu (2012) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürünün iletişime açık, sabırlı, koruyucu, eleştiriye açık, destekleyici, yönlendirici, lider, cesur, hoşgörülü, empatik, azimli, yenilikçi, dengeli, iyi bir gözlemci ve fedakâr olması gerektiği belirtilmektedir. Benzer şekilde Yıldırım ve Ada (2015) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin yüksek bir katılımla okul müdürlerini uyumlu, sorumlu ve dışadönük olarak değerlendirdikleri bulgusu yer almaktadır. Yine Çağlar, Yakut ve Karadağ (2005) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin otoriter liderlik, kişisel uyum, şefkat ve gösteriş gibi özellikleri daha fazla sergilediği, yakınlık, bağımsızlık, değişiklik ve otokontrol gibi özellikleri daha az sergilediği belirlenmiştir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinde görmek istediği evrensel liderlik değerleri sırasıyla adalet, donanım, etkili iletişim, motive edicilik, ileri görüşlülük (vizyon), zekâ, dürüstlük, güvenilirlik, ekip kuruculuk, tutarlılık, dinamizm ve kararlılık şeklindedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul müdürlerinde görmek istedikleri evrensel liderlik değerlerinin

ilk sıralarında adalet, donanım, etkili iletişim, motive edicilik, ekip kuruculuk ve ileri görüşlülük yer almaktadır. Bu sonuçlar, öğretmenlerin okul müdürlerinden öncelikle vizyon sahibi ve donanımlı olmalarını, çalışanları motive ederek adaletli bir yönetim sergilemelerini ve etkili iletişim becerilerine sahip olmalarını beledikleri şeklinde değerlendirilebilir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel liderlik özellikleri yanında zekâ, dürüstlük, tutarlılık, dinamizm ve kararlılık gibi kişisel liderlik değerlerine sahip olmalarını belediklerini ortaya koymaktadır. Daha önceki araştırmalarda benzer sonuçlara rastlanmaktadır. Aslanargun (2012) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin sahip olmaları gereken değerler arasında adalet, eşitlik, tarafsızlık, etkili iletişim, güvenilirlik ve insan ilişkileri gibi değerler ilk sıralarda yer almaktadır. Erdoğan (2012) tarafından yapılan başka bir araştırmada, müfettişler okul müdürlerinin dürüstlük, adalet, hoşgörü ve sorumluluk etik ilkelerine uygun yönetsel tutumlar sergileme düzeylerini, çok yeterli bulmadıkları şeklinde görüş belirtmektedir. Gürbüz, Erdem ve Yıldırım (2013) tarafından yapılan araştırmada ise okul müdürlerinin başarılı bir yönetim sergileyebilmeleri için etkili iletişim kurma, özverili ve idealist olma, adaletli olma ve yetkilerini uygun bir şekilde kullanma, okul kültürünün oluşmasını sağlama ve ekip ruhunu geliştirme becerilerini sergilemeleri gerektiği şeklinde görüşlere yer verilmektedir. Şahin (2000) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinden belediği yönetsel değerler, demokratiklik, adalet, insanlara saygı, güven verme, duyarlı olma, sabırlı olma ve eleştiriye açık olma. Benzer şekilde Helvacı ve Aydoğan (2011) tarafından yapılan araştırmada, okul müdürlerinin sergilemeleri gereken liderlik özellikleri eşitlik, adalet, insan ilişkileri, tutarlılık kararlılık, anlayış, empatik tutum şeklinde sıralanmaktadır. Elde edilen sonuçlar, GLOBE araştırmasına göre Türk kültüründe öne çıkan yönetsel özelliklerle de tutarlıdır (Chokar, Brodbeck ve House, 2007).

Sonuç olarak öğretmenler, okul müdürlerinin babacan-anlayışlı, yeterli-yardımsever ve demokratik-katılımcı yönetsel özellikleri yüksek düzeyde, otoriter-kuralcı ve donanımlı-lider özelliklerini orta düzeyde ve yetersiz-mevzuatçı, etkisiz-günüt kuratıcı ve karizmatik-buyurgan yönetsel özellikleri ise görece düşük düzeyde sergilediğini ifade etmektedir. Öğretmenler, okul müdürlerinde resmî, hoşgörü, tedbirli, samimi, duyarlı, sonuç odaklı, ilkel, hırslı, düzenli, baskın, yenilikçi ve mantıklı şeklinde kültüre bağlı yönetsel özellikler gözlemlemiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinde görmek istedikleri evrensel liderlik değerleri sırasıyla adalet, donanım, etkili iletişim, motive edicilik, ileri görüşlülük (vizyon), zekâ, dürüstlük, güvenilirlik, ekip kuruculuk, tutarlılık, dinamizm ve kararlılık şeklindedir. Bu sonuçlara dayalı olarak, okul müdürlerinin insan ilişkilerine dayalı ve katılımcı ve çalışanları destekleyici bir yönetim sergilemeleri gerektiği söylenebilir. Okul müdürleri, otoriter ve kuralcı bir yönetim anlayışı yerine demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışıyla kararlar almalı ve uygulamalıdır. Yetersiz-mevzuatçı ve etkisiz-günüt kuratıcı okul müdürleri yerine donanımlı-lider yöneticiler seçilmeli, yetiştirilmeli ve istihdam edilmelidir. Okul yöneticilerinin çalışanlara karşı resmî ve mesafeli olma yerine, karar alma ve uygulama süreçlerinde duyarlı, hoşgörü ve samimi olmaya özen göstermeleri gerekmektedir. Okul müdürlerinin ilkel, düzenli, yenilikçi ve mantıklı olmaları gerekmektedir. Okul müdürleri evrensel liderlik değerleri arasında yer alan adalet, donanım, etkili iletişim motive edicilik ve vizyon sahibi olma konusunda daha duyarlı olmalıdır. Bu araştırmada, nicel araştırma deseninden yararlanılarak, okul müdürlerinin yönetsel özellikleri, kültüre bağlı yönetsel değerleri ve kendilerinden beklenen evrensel liderlik değerleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu konuda farklı desenlerde daha derinlikli araştırmalar planlanabilir. Ayrıca okul müdürlerinin değer yargıları ve zihinsel modellerine ilişkin farklı desenlerde kapsamlı araştırmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Adair, J. (2007). *Develop your leadership skills*. Philadelphia: Kogan Page Publishers.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(164), 159-175.
- Akbaba-Altun, S. (2003). Eğitim yönetimi ve değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(1), 7-18.
- Aliaga, M., & Gunderson, B. (2002). *Interactive statistics*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Argon, T., İsmetoğlu, M., & İşeri, B. (2014). İlkokullarda sanatsal denetim ve öğretmen motivasyonu üzerine öğretmen görüşleri. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 286-296.
- Argon, T., & Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 9(2), 161-181.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin atanmaları sürecinde idari yargı kararları ve öne çıkan değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(3), 347-376.
- Aslantaş, H. İ., & Özkan, M. (2014). Öğretmen ve yönetici gözüyle etkili okulda yönetici özelliklerinin belirlenmesi. *International Journal of Social Science*, 26, 181-193. Doi Number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2295>
- Aşan, Ö., & Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. (Ed. Halil Can). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Balci, A. (2001). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balci, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 36(162), 196-208.
- Baltaş, A. (2011). *Türk kültüründe yönetmek: Yerel değerlerle küresel başarılar kazanmak*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bartell, C. A. (1990). Outstanding secondary principals reflect on instructional leadership. *High School Journal*, 73, 118-128.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Beycioğlu, K., & Dönmez, B. (2006). Eğitim yönetiminde kuramsal bilginin üretilmesi ve uygulanmasına ilişkin bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 47(12), 317-342.
- Beycioğlu, K., & Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Boydak-Özan, M., & Şener, G. (2014). Öğretmenlerin okul müdürü algılarının liderlik modellerine göre incelenmesi: Elazığ ili örneği. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 111-130.

- Bratton, J., & Gold, J. (2000). *Human resource management: Theory and practice*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bush, T. (2006). *Theories of educational management*. <http://cnx.org/content/m13867/1.1/> adresinden erişildi.
- Bush, T. (2007). Educational leadership and management: Theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391–406.
- Büyükoztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demir, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. & House R. J. (2007). *Culture and leadership across the world: The globe book of in-depth studies of 25 societies*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Ciulla, J. B. (2003). *The ethics of leadership*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson.
- Creighton, T. (2009). Paradigms, mental models, and mindsets in-use. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 4(3), 1-22.
- Çağlar, A., Yakut, Ö., & Karadağ, E. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1), 61-80.
- Demirtaş, H., & Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Dunham, J. (2005). *Developing effective school management*. London: Taylor & Francis Group.
- Erden, A. (2009). İspanya eğitim sistemi. İçinde, Ali Balcı (Ed.). *Karşılaştırmalı eğitim sistemleri*. (ss. 267-292). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2010). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Erdoğan, Ç. (2012). İlköğretim okul müdürlerinin davranışlarının etik ilkelere uygunluğu. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 503-518.
- Evers, C. W. (2004). Ethics and ethical theory in educative leadership: A pragmatic and holistic approach. In P. A. Duignan & R. J. S. Macpherson (Eds.). *Educative Leadership*. (pp. 21-43). London: Taylor & Francis Group.
- Foley, R. M. (2001). Professional development needs of secondary school principals of collaborative-based service delivery models. *The High School Journal*, 85(1), 10-23.
- Foster, L. (2007). Changing secondary school leaders' role in public education, changing role of the middle level and high school leader: Learning from the past-preparing for the future. *National Association of Secondary School Principals*, 1-4.
- Fraenkel, J., Wallen, N., & Hyun, H. H. (2012). *How to design and evaluate research in education*. Columbus, OH: McGraw-Hill.
- Fullan, M. (1999). *Change forces: The sequel*. London: Taylor & Francis Group.
- Glasser, W. (1999). *Okulda kaliteli eğitim*. (Çev. Ulaş Kaplan). İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Gray, D. & Lewis, J. (2011). A paradigm shift in preparing instructional leaders. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 2(6), 1-23.
- Greenfield, T., & Ribbins, P. (2005). *Greenfield on educational administration: Towards a humane science*. London: Taylor & Francis Group.
- Grogan, M., & Andrews, R. (2002). Defining preparation and professional development for the future. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 233-256.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(28), 531-548.
- Gürbüz, R., Erdem, E., & Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-179.
- Hall, P. A. (2005). The principal's presence and supervision to improve teaching, *SEDL Letter* 17(2), 12-16.
- Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Hess, F. M., & Kelly, A. P. (2005). *Learning to lead? What gets taught in principal preparation programs*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Holly, P., & Southworth, G. (2005). *The developing school*. London: The Falmer Press.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3-10.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. K. (2010). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayınları.
- Karabağ-Köse, E., & Güçlü, N. (2017). Okul müdürlerinin liderlik stilleri, okullarda karara katılım ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiler. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 209-224.
- Karasar, N. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: Nobel Akademi Yayınları.
- Karip, E. (2004). *Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili politikalar ve uygulamalar*. Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu. 25-27 Ocak 2004. Antalya, Türkiye.
- Kızılcılık, S., & Erjem, Y. (1994). *Açıklamalı sosyoloji terimler sözlüğü*. Ankara: Atilla Kitabevi.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2011). *Credibility: How leaders gain and lose it? Why people demand it?* California: John Wiley & Sons Inc.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 2(17), 201-227.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. (Research Report). London: University of Nottingham.
- Leonard, N., & Jones, A. (2009). *Synergistic leadership theory*. <http://cnx.org/content/m27130/1.1/> adresinden erişildi.
- Martin, J. (2005). *Organizational behaviour and management*. (Third Edition). London: Thomson.

- Memduhoğlu, H. B. (2010). Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetişim. İçinde, H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Eds.). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. (1. Baskı). (ss. 1-27). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Mombourquette, C. (2013). Principal leadership: Blending the historical perspective with the current focus on competencies in the Alberta context. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 147(28), 1-19.
- Morrison, H. (2007). Promising leadership practices, Changing role of the middle level and high school leader: Learning from the past-preparing for the future. *National Association of Secondary School Principals*, 19-30.
- Mulford, B. (2003). School leaders: Changing roles and impact on teacher and school effectiveness. <http://www.oecd.org/education/school/2635399.pdf> adresinden erişildi.
- Mullins, L. J. (2006). *Essentials of organisational behaviour*. Essex: Pearson.
- O'Hair, M. J., & Reitzug, U. C. (1997). Restructuring schools for democracy: Principals' perspectives. *Journal of School Leadership*, 7(4), 266-286.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özgül, İ. E. (1994). *Psikolojik testler*. Ankara: Yeni Doğu Matbaası.
- Özyürek, A., Gümüş, H., & Doğan, S. (2012). Öğretmen ve okul yöneticilerinin tükenmişlik ve yaşam doyumunun incelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 892-904.
- Parks, D., & Barrett, T. (1994). Principals as leader of leaders. *Principal*, 74(2), 11-12.
- Polat, S., & Küçük, Z. (2012). Sınıf öğretmenlerinin ilköğretim okul yöneticilerinin yönetim süreçlerine ilişkin yönetici davranışlarını demokratik olarak algılama düzeylerinin değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(2), 437-450.
- Rajimon, J. (2009). Towards a new paradigm in education management. *Vision of the Future*, 12(2), 1-17.
- Sezgin, F. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel ve örgütsel değerlerinin uyumu*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Schwartz, E. H., & Sagie, G. (2000). Value consensus and importance: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(4), 465-497. DOI:10.1177/002202202100031004003
- Spillane, J. P. (2003). Educational leadership. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 343-346.
- Şahin, A. E. (2000). İlköğretim okulu müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(22), 243-260.
- Şahin, İ., Beycioğlu, K., & Fırat, N. (2011). Öğretmen görüşlerine göre çeşitli yönetim becerilerinin okul müdürleri için önem dereceleri. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 58-75.
- Şişman, M., & Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. İçinde, Yüksel Özden (Ed.). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. (ss. 99-146). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Terzi, A. R., & Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166, 98-113.
- Teyfur, M. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin algıları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Torlak, Ö. (2007). Yönetimde ahlak ve sorumluluklar. *Eğitime Bakış*, 3(8), 34-40.
- Tortop, N. (1983). *Yönetim Bilimi*. (Birinci Baskı). Ankara: S Yayınları.
- Turan, S., Yıldırım, N., & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Turan, S., & Aktan, D. (2008). Okul hayatında var olan ve olması düşünülen sosyal değerler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 227-259.
- Yılmaz, K. (2008). *Eğitim yönetiminde değerler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yıldırım, İ. & Ada, Ş. (2015). Okul müdürlerinin kişilik özellikleri ve denetim odakları ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(5), 113-130.

Summary

In addition to effectively achieving school goals, the quality of the education and the quality of the school's relationships are closely related to the school principals' approach to management and the managerial characteristics they exhibit. The school principals, who exhibit democratic and participatory management are more successful in creating a shared vision and achieving school goals. The price paid by the employees working with the principals who adopt the strict and authoritarian management style is limited, but the price paid by the society in the following years gets heavier. Education management is the process of the effective use of human and material sources in order to achieve the goals set by education organizations, by making decisions in accordance with educational objectives and policies. R. Likert, in the model he developed as a continuation of his research in Michigan, classifies the behaviour of managers according to the group leader variable as abusive, autocratic, benevolent, autocratic, participatory and democratic. The main managerial characteristics expected to be exhibited by school principals include leadership, effective communication, organizational learning, staff development and facilitating work, motivation, interest, understanding and sharing of information. On the other hand, it is expected from the school principals to be leaders who continuously learn, to give confidence to the employees with their managerial attitudes and behaviours, to create a positive climate and shared values in the school. Research shows that the managerial characteristics of school principals are shaped by the perceptions and expectations of managers. Values are the multifaceted standards that guide individuals' behaviour, as they reflect ideal behaviours, beliefs and attitudes about the meaning and purpose of life. Managerial values are more inherent than managerial attitudes and naturally have a more fundamental characteristic. The values used as criteria

for determining what is right or wrong, what is good or bad for the organization and its members, play an important role in determining the attitudes and behaviours of school administrators. Managerial values are the basis for the manager to act principally and consistently in evaluating managerial behaviour, perceiving the behaviour of others, adapting to changing conditions and determining direction. One of the most important features of culture is that each culture creates a system of values. In a sense, values are marked by culture and society. According to the results of the GLOBE study, the managerial characteristics depend on the culture are ambitious, passionate, independent, logical, sincere, human, prudent, dominant, individualist, regular, sensitive and official. According to the results of the same research, universal leadership values are credibility, justice, honesty, forward-thinking, future planning, knowledge, perfection orientation, positive thinking, dynamism, meaning-making, motivation, reliability, coordination, intelligence, determination, good bargaining, unity, effective communication, team building, managerial competence.

In this research it is aims to determine the perceptions of teachers about the managerial characteristics of school principals and the cultural characteristics of the school principals and the universal leadership values they are expected to exhibit. For this purpose, the following questions were sought:

1. What are the perceptions of teachers about the managerial characteristics of school principals?
2. What are the managerial characteristics observed by teachers in school principals depend on the culture?
3. What are the universal leadership values that teachers want to see in school principals?

The research was conducted in the quantitative research design and the survey model. The sample group of the study was 960 teachers determined by stratified sampling method. The data were collected by the managerial characteristics scale which developed by the researchers. SPSS statistical package program was used to analyze the data. The answers of the teachers to the questions on the scale were digitized. Data were analyzed by descriptive analysis technique and their frequencies and percentages were determined and the results were shown in tables. According to teachers' opinions the administrative characteristics of school principals were paternalistic-heartthrob (f=199, 20.7%), adequate-helpful (f=153, 15.9%), democratic-participative (f=148, 15.4%), authoritarian-normative (f=133,13.9%), equipped-leader manager (f=133, 13.9%), inadequate-legislator (f=78, 8.1%), ineffective-saver the day (f=71, 7.4%) and charismatic-bossy (f=45,% 4.7). The managerial values depending on the culture which the teachers observe from the principals exhibit were official, tolerant, cautious, sincere, responsive, result-oriented, principled, ambitious, coordinated, dominant, innovative and logical. The universal leadership values that the teachers wish to see the principals' exhibit justice, proficiency, effective communication, motivation, vision, intelligence, honesty, reliability, team building, consistency, dynamism and determination.

As a result, teachers observe a paternalistic-heartthrob, adequate-helpful and democratic-participative administrative characteristics of school principals, medium level authoritarian-normative and equipped-leader manager characteristics, and the relatively low level inadequate-legislator, ineffective-saver the day and charismatic-bossy managerial characteristics. The values depend on the culture such as official, tolerant, cautious, sincere were observed in high level by teachers in principals, the values such as responsive, result-oriented, principled, ambitious were observed in medium level, and the values such as coordinated, dominant, innovative and logical were observed relatively low level. The universal leadership values that teachers want to see in school principals were justice, hardware, effective communication, motivation, vision, intelligence, honesty, reliability, team building, consistency, dynamism and determination.

School principals should take decisions and implement in a democratic and participatory management approach instead of an authoritarian and prescriptive management. Instead of the school principals who inadequate-legislative and ineffective-saver the day, the school principals who equipped-leader manager should be selected, trained and employed. School administrators need to be sensitive, tolerant and sincere in decision making and implementation processes instead of being formal and distant to employees. School principals should be principled, regular, innovative and logical. In this research, by using quantitative research design, the managerial characteristics of the school principals, the administrative values depending on the culture and the universal leadership values expected from them are tried to be determined. In this respect, more in-depth research can be planned in different designs. In addition, extensive research can be carried out in different designs related to school principals' value judgments and mental models.