



OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇATIŞMA ÇÖZMEDE YAPICI – YIKICI OLMALARI İLE ÖĞRETİM LİDERLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ¹

H. İsmail ARSLANTAŞ

Yrd. Doç. Dr., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, adaca66@gmail.com

Metin ÖZKAN

Öğr. Gör., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, ozkanmetin@gmail.com

ÖZET: Bu çalışmada; okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışı ile çatışma çözüme yapıcı ve yıkıcı boyutları kullanmaları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma okul müdürlerinin çatışma çözerken yapıcı ve yıkıcı boyutları kullanmaları ile öğretim liderliği davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olduğundan tarama modelli ilişkisel bir çalışma özelliği taşımaktadır. Araştırmanın evrenini 2010-2011 Öğretim yılında Kilis ilinde toplam 109 ilköğretim okulunda görev yapan 773 öğretmen oluşturmaktadır. Seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak 16 ilköğretim okulunda görev yapan 140 öğretmen araştırmanın örneklemini olarak belirlenmiştir. Veri toplama aracı olarak “Örgütsel Çatışma Ölçeği” ve “Öğretim Liderliği Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizi, korelasyon ve regresyon tekniği kullanılarak yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, okul müdürlerinin çatışma yönetiminde yapıcı ve yıkıcı boyutu kullanmaları ile öğretim liderliği arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırma verilerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetiminde yapıcı ve yıkıcı boyutu kullanmaları öğretim liderliğindeki toplam varyansın yaklaşık %30’unu açıklamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma yönetimi, öğretim liderliği, yapıcı boyut, yıkıcı boyut

THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL PRINCIPLES’ INSTRUCTIONAL LEADERSHIP AND THEIR USE OF CONSTRUCTIVE AND DESTRUCTIVE DIMENSIONS OF CONFLICT MANAGEMENT

231

ABSTRACT: This study sought to understand the relationship between school principles’ instructional leadership behaviors and their use of constructive and destructive dimensions of conflict management. This relational study had the characteristics of survey model because it aimed at determining the relationship between school principles’ instructional leadership behaviors and their use of constructive and destructive dimensions of conflict management for conflict resolution. The population of the study was composed of 773 teachers working in 109 elementary schools in the city of Kilis in 2010-2011 academic year. The randomly selected sample consisted of 140 teachers working in 16 elementary schools. To collect the data, “Organizational Conflict Scale” and “Instructional Leadership Scale” were used. According to the results, there was a moderate relationship between school principles’ instructional leadership and their use of constructive and destructive dimensions of conflict management. It was also found that school principles’ use of constructive and destructive dimensions of conflict management explains 30% of the total variance of instructional leadership.

Key Words : conflict management, instructional leadership, constructive dimension, destructive dimension.

GİRİŞ

Örgütlü yaşam insanlık tarihi ile var olagelmiş bir olgudur. Toplumsal yaşam içerisinde ve doğayla mücadelede bireylerin birbirlerine ihtiyacı örgütsel oluşumları gerekli kılmıştır. Bu oluşumlar, karşılaşılan problemlerin çözümünde kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptir. Bireylerin çok farklı ihtiyaçlarını tek başlarına karşılayamamaları, örgütlü yaşamı dolayısıyla da işbölümü ve işbirliği yapmayı yaşamsal bir gereklilik haline getirmiştir.

Toplumsal yaşamın kaçınılmaz bir gerçeği olan örgütü, Aydın (1994:288), iki ya da daha fazla insanın bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinliklerinin yer aldığı bir sistem olarak tanımlamaktadır. Bursahoğlu (2000:15) ise örgütü, belirli bir amaç doğrultusunda düzenlenmiş harekete hazır bir yapı olarak tanımlamıştır. Schein (1978:11)’da örgüt tanımındaki ortak noktaları amaçlar, işbölümü ve sorumluluk hiyerarşisi olarak belirtmiştir. Sonuç olarak örgütü iki

¹ Bu çalışma 24-26 Mayıs 2012 tarihleri arasında Malatya’da yapılan VII. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi’nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

veya daha fazla insanın ortak amaçlarını gerçekleştirmek için güçlerini ve enerjilerini birleştirmelerinden oluşan sinerjik bir yapı olarak tanımlayabiliriz.

Toplumsal bir alt sistem olan okullar eğitim-öğretim hizmetlerinin sunulması amacıyla oluşturulmuş örgütsel yapılardır. Toplumsal sistemlerin varlığını sürdürebilmeleri sistemi oluşturan bireylerin eğitimine bağlıdır. Bu nedenle toplumsal yaşam içerisinde var olan alt sistemler içerisinde genelde eğitim, özelde okulların ayrıcalıklı ve özel bir konumu olduğu bilinmektedir. Farklı bir anlatımla diğer sistemlerin işleyişine insan gücü faktörü ile katkı sağlayacak sistem, eğitim alt sistemidir. Bu açılardan yaklaşıldığında okulun topluma ve bireye dönük çeşitli işlevleri olduğu anlaşılmaktadır.

Okulun belirtilen toplama ve bireye dönük işlevlerini yerine getirmede en önemli bileşenlerinden birinin okul yönetimi olduğu (Çelik, 2000: 42; Şişman, 2011:136) belirtilmektedir. Yöneticinin okulu amaçlarına uygun olarak yaşatması, okuldaki madde ve insan kaynaklarını en etkili biçimde kullanması ile mümkün olabilir. Türk Eğitim Sistemi'nde okul müdürlerinin yönetim görevlerini yerine getirirken yapılan bazı araştırmalarda (Baloğlu, 2007; Özmen, Aküzüm ve Aküzüm, 2011) daha çok mevzuata bağlı kalarak mekanik bir yönetim anlayışı benimsedikleri söylenebilir. Böyle bir yönetim yaklaşımı, her biri farklı sosyo-kültürel ve ekonomik çevreden gelen bireylerin farklı ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremeyeceği sonucunu doğurabilir. Yani okuldaki çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin farklı olması kaçınılmaz olarak bir takım anlaşmazlık ve çatışmalara neden olabilir.

Okul müdürlerinin görevi sadece yasal metinler çerçevesinde hareket ederek okulu yönetmek değildir. Okul müdürlerinin önemli görevlerinden biri de örgütsel amaçları gerçekleştirmeye dönük olumlu bir okul iklimi oluşturmaktır (Balci, 2011; Şişman, 2002). Bunun sağlanabilmesi okul çalışanları arasında uyumlu bir çalışma ortamı oluşturma, güçlü işbirliği sağlama, olumlu insan ilişkilerine dayalı bir iletişim yöntemi kullanmayla mümkün olabilecektir. Okul müdürü, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında anlaşmazlıkları fark edebildiği ve bu çatışmaları doğru stratejiler kullanarak çözebildiği ölçüde okulun amaçlarını gerçekleştirmeye olumlu katkı sağlayacaktır.

232

Çatışma örgütlerde kaçınılmaz bir olgu olarak düşünülmektedir. Çatışma iletişim yetersizliği, anlaşmazlık, örgüt içindeki bireylerin ihtiyaç ve beklentilerinin yarışması anlamlarını içerdiği gibi yeni fırsatların öncüsü ve gelişmenin başlatıcısı olarak da değerlendirilebilir (Özgan, 2007). Çatışmayı örgüt için bir tehdit olmaktan çıkarıp fırsata dönüştürmek çatışmayı etkili yönetmekle gerçekleştirilebilir. Okullar insan unsurunun çok yoğun olduğu bu nedenle ilişkili olarak da farklı birey ve grupların yer aldığı örgütlerdir. Bu açıdan bakıldığında okul örgütleri için de çatışmanın yaşanması kaçınılmaz bir durum olacaktır. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çatışmanın varlığının sorgulanmasından çok nasıl yönetileceği konusu önem taşımaktadır. Okul hedeflerinin gerçekleştirilmesinde yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de çatışmaları doğru ve etkili bir şekilde yönetmektir (Arslantaş ve Özkan, 2012). Etkili yöneticiler, çatışmanın kaynaklarını ve çatışma çözme stratejilerini bilen yöneticilerdir.

Çatışmayı yönetmede çok farklı yaklaşımların olduğu bilinmektedir. Bu yaklaşımlar Niederauer (2006)'un yapmış olduğu alanyazın taramasında "ortaya çıkış nedenleri bakımından" ve "sonuçları bakımından" çatışma olarak sınıflandırılmıştır. Alanyazın tarandığında (Niederauer, 2006; Rahim ve Bonoma, 1979) çatışmayı sonuçlandırmada yapıcı ve yıkıcı olmak üzere temelde iki boyut olduğu anlaşılmaktadır.

Çatışmada yapıcı boyutu (constructive dimension) kullanma, her iki çatışma tarafının ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanmasını amaçlar (Niederauer, 2006). Okul yöneticilerinin katılımcı, açık ve demokratik bir yönetim anlayışını benimsemeleri öğretmenlerin kendilerini değerli ve okulun önemli bir parçası olduğunu hatırlatması açısından daha bütünleştirici bir süreç yaratacaktır. Öğretmenlerle işbirliği, kararlara katılımlarının sağlanması, örgüt hedefleri ile birlikte kişisel beklenti, istek ve ihtiyaçlarına önem verilmesi, öğretmenlerin özgürce çalışmalarını için gerekli ortam ve koşulların yaratılması daha olumlu bir iklimin oluşumuna katkı sağlayacaktır (Arslantaş ve Özkan, 2012). Dolayısıyla okul yöneticisi çatışmayı yönetmede yapıcı yaklaşımı kullandığında okulun öğretimsel hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır.

Çatışma çözümede yapıcı olmayı benimseyen bir okul müdürünün, okuldaki öğretmenler ve diğer çalışanların ilgilerine ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması beklenir. Böyle bir duyarlılığa sahip olan bir okul müdürünün, aynı zamanda karşılıklı ihtiyaçları dengeleyebilecek iletişim becerisine sahip olması da bir gerekliliktir. Çünkü etkili bir iletişim becerisine sahip olma, okuldaki öğretmen ve diğer çalışanların gerçek ilgi ve ihtiyaçlarının ortaya konulmasının ve çatışan tarafların empati kurmasının önemli bir aracı olabilir.



Çatışmayı çözmeye yapıcı olmak, çatışmayı örgüt amaçlarını gerçekleştirecek biçimde yönetebilmeyi ifade eder. Çatışmanın yapıcı bir anlayışla yönetilmesi hem bireysel hem de örgütsel yarar sağlamasıyla anlaşılabilir. Karip (2000) iyi yönetilen bir çatışmanın, daha iyi ilişkilerin oluşturulması, psikolojik olgunluk, bireyin kendisine saygısının geliştirilmesi, bireysel gelişim, etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi, problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak, daha iyi çözümler oluşturmak, örgütsel değişimi sağlamak, monotonluğu azaltmak, ahenkli bir takım çalışması oluşturmak gibi yararlar sağlayabileceğini belirtmektedir. Bireyler arası çatışmalar ve anlaşmazlıklar, ne yapılırsa yapılsın toplumsal yaşam içerisinde mutlaka ortaya çıkacaktır. Bu nedenle, üzerinde durulması gereken asıl sorun, çatışmanın ortaya çıkıp çıkmadığı ya da önlenip önlenemediği değil, bireyler arası çatışmaların ve anlaşmazlıkların olabildiğince yapıcı, olumlu ve çatışmanın taraflarını bütünleştirici ve ilişkileri geliştirici nitelikte yönetilip yönetilemeyeceğidir (Türnüklü, 2005: 257).

Yıkıcı boyut (destructive dimension) ise çatışmaya taraf olanlardan en az birinin ilgi ve ihtiyaçlarını önemsemeden çatışmayı sonuçlandırmayı ifade etmektedir. Okul örgütleri açısından değerlendirildiğinde okul müdürünün diğer çalışanların görüş, ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almadan örgütsel eylemleri gerçekleştirmesi yıkıcı çatışma çözme boyutu olarak değerlendirilebilir. Bu boyut, çatışmanın hem birey hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurmasını da ifade edebilir. Örgütlerde çatışma denildiğinde genellikle olumsuz bir algılayış ortaya çıkar. Bu algılayışın nedeni olarak, çoğu zaman yöneticilerin çatışma çözmede yıkıcı boyutu tercih etmeleri gösterilebilir. Çünkü çatışmanın tarafı olarak yöneticiler, çoğu zaman kendi ilgi ve ihtiyaçlarını önceleyebilirler. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel ortamlarda zararlı ve yıkıcı sonuçlardan kaçınmak için çatışmaları baskı yoluyla tek taraflı bireysel ilgi ve tercihleri dikkate alarak yönetmeye çalışmaktan kaçınmaları gerektiği açıktır.

Kontrol edilmeyen bir çatışma örgütteki çatışan taraflar arasında hoşnutsuzluk doğurur, ortak bağları yok eder, yönetim fonksiyonlarının sağlıklı olarak işlemesini engeller. Çalışanların toplumsal ve iş ilişkilerinin bozukluğu, örgüt üyelerinde stres ve buna bağlı olarak fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıkmasına yol açabilir. Sürekli olarak çatışmadan kaçınan bireyler kendilerini güçsüz hissederler ve kendilerine olan güven duyguları giderek azalır (Karip, 2000:25). Eren (1998:178), Tjosvold, (1991: 56) ve Tengilimoğlu (1991:2)'na göre, iyi yönetilemeyen çatışmalar örgütsel verimliliği ve etkililiği azaltabilir. Aynı zamanda çatışmaya taraf olan bireylerin tatminsizliklerine ve psikolojik sorunlara da neden olabilir. İyi yönetilemeyen çatışma sonucunda bireylerin sosyal statüleri; kabul edilme ve kendilerini güvende hissetme duyguları zarar görür. Etkilenen duygusal yaşam nedeniyle bireyler psikolojik ve fizyolojik olarak çöküntü içinde olurlar ve güçlerini gitgide kaybederler. Şendur (2006)'a göre, bireyin duygusal endişeleri ve engellenmeleri kişide aşamayacağı kadar büyük baskı ve stres yaratarak, stres kökenli hastalıklara kolayca yakalanmasına da zemin hazırlar. Dolayısıyla çatışmadan kaçınmanın bireyleri fizyolojik ve psikolojik olarak rahatlatmayacağı, aksine bireyi örgütsel yaşamda zayıflatacağı anlaşılmaktadır.

Diğer taraftan, yöneticilerin giderek farklılaşan ve karmaşıklaşan görev ve sorumlulukları onların daha çok çağdaş yönetim anlayışlarını benimsemelerini zorunlu kılmış ve geleneksel yaklaşımlardan ayrılmalarına neden olmuştur (İnanlı ve Özkan, 2005). Bu sonuçlara bağlı olarak okul yöneticilerinin, yöneticilikten öte, liderlik davranışlarına vurgu yapılmaktadır. Okul müdürlerinin liderliği ve öğretimsel liderlik üzerine yapılan araştırmalarda, özellikle öğretimsel liderlik özelliğine sahip olan okul müdürlerinin, okulun ve öğretmenlerin performansına önemli etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır (Aksu, Gemici ve İşler, 2006; Buluç, 2009; Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009; Sergiovanni, 2001).

Yöneticinin liderlik davranışları, okulun etkililiğinde temel faktörlerden biri olarak görülmüş; sonuçta okul yöneticiliğinden okul liderliğine doğru bir dönüşüm gündeme gelmiştir. Bu bağlamda öğretim liderliği de okul yöneticileriyle ilgili yeni bir liderlik kavramlaştırması olarak ortaya çıkmıştır (Şişman, 2002:140). Bu açıklamaya göre, okul müdürlerinin, okulu yönetirken genel etkinliklerin ötesinde, öğretimsel etkinliklere odaklanması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi de büyük ölçüde, okul yöneticileri ile öğretmenler arasında işbirliği temelli ilişkilerin gelişmesine; okul yöneticilerinin öğretmenlerin ilgilerine ve ihtiyaçlarına duyarlı olmasına bağlıdır.

Okul müdürlerinin gösterecekleri etkili liderlik özelliklerinin okulun, öğretmenlerin ve öğrencilerin başarısını olumlu yönde etkilemesi beklenir. Özellikle öğretim liderliği konusunda belli bir yetkinliğe sahip olan okul yöneticileri, okulun öğretimsel hedeflerinin etkili bir şekilde gerçekleşmesine önemli katkılar sağlayacaklardır. Öğretimsel lider olarak okul müdürü, öğretmenler arasındaki grup ilişkilerini güçlendiren, okulun amaçlarını geliştiren, öğrenme için ihtiyaç duyulan kaynakları sağlayan ve öğretmenleri denetleyip değerlendiren kişidir. Celep (2002:297)'e göre okul

yönetiminde liderlik, önce sorunları gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir.

King (2002)'e göre öğretimsel liderlik, okul müdürlerinin okullarında ve bölgelerinde öğrenme ve öğretmeyi geliştirmek için yaptıkları her şey olarak tanımlanabilir. Son yıllarda yapılan araştırmalarda okul yöneticisinin asıl olarak programların geliştirilmesi ve planlanması, okulda genel ve özel olarak gerçekleştirilen öğretimle kazandırılan bilgi, değer ve davranışların ölçülmesi ve değerlendirilmesi gibi sorumluluklara sahip "öğretim lideri" olması gerektiğine ilişkin benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Erdoğan, 2000: 165). Öğretim liderleri, sınıfların okuldaki önemli etkinliklerin yapıldığı yerler olduğunu görürler ve öğretimsel liderliğin okul müdürlerinin en önemli niteliği olduğunu kabul ederler (Whitaker, 2003). Gümüseli (1996)'ne göre ise öğretimsel liderlik, öğrenci başarısını merkeze alan, okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu bir okul iklimi geliştirme gibi işlevler ve bunlarla ilgili görevlerden meydana gelen bir liderlik türüdür. Özdemir ve Sezgin (2002), öğretim liderliği konusunda yaptıkları bir kuramsal çalışmada aşağıdaki değerlendirmeyi yapmaktadırlar:

Liderler, okul misyonunu tanımlamak; pozitif öğrenme ortamı geliştirmek; öğretim sürecini sürekli gözlemek ve uygun geri bildirimler sağlamak; öğretim müfredatını ve eğitim sürecini yönetmek; eğitimsel programları değerlendirmek gibi görevler üstlenirler. Bu yüzden geleceğin okullarında, okul yöneticilerinin, lider olmaları ve sınırlarının ötesini görebilmeleri gerektiği söylenebilir. Gelecekteki liderlerin ortak özellikleri, öğrenme odaklı olmaları ve öğretimsel liderlik rolünü üstlenmeleridir.

Öğretimsel liderlikle ilgili yetkinliğe sahip olan okul yöneticilerinin bu konudaki rollerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için önce yeterli bir yönetim bilgisine ve becerisine sahip olmaları gerekir. Yani bir okul müdürünün etkili bir öğretimsel lider olmadan önce iyi bir yönetici olması gerekir. Çelik (2000: 43) bu konuda şu değerlendirmeyi yapmaktadır: Okul yöneticisi, iyi bir yönetici değilse, etkili bir öğretimsel lider de olamaz. Lider olabilen bir okul yöneticisi, öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Öğretimsel liderlik, bir yönetim uzmanı olmayı gerektirir.

234

Genel olarak liderlik özellikleri bakımından diğer alanlardaki lider yöneticilerin sahip oldukları liderlik özelliklerine eğitim ve okul yöneticilerinin de sahip olması beklenir. Ancak okul yöneticilerinin en temel görevi, okulu eğitimsel hedeflerine ulaştırmaktır. Bu nedenle okul yöneticilerinin diğer yönetsel özellikler ve süreçleri ihmal etmeden öğretimsel etkinliklere odaklanmaları gerekir. Bu bağlamda Gümüseli (2001) öğretimsel liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliklerden birinin öğretme ve öğrenme süreçleri üzerine yoğunlaşmış olmasını ileri sürmektedir. Öğretim liderliği diğer liderlik alanlarına göre, öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır.

Öğretimsel liderlikle ilgili yapılan bir araştırmada (Aksu, Gemici ve İşler, 2006;) okul müdürlerinin öğretmenlere öğretimsel destek sağlaması, öğretmeni geliştirici tedbirler alması ve uygulaması, öğretmenin ve öğretimin değerlendirilmesi gibi konularda destek olması gerektiği gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Özyurt (2007) tarafından yapılan bir araştırmada, okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarından "öğretmenlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi" davranışını ara sıra; "okul amaçlarının belirlenmesi ve paylaşılması", "eğitim programı ve öğretim sürecinin yönetimi", "öğretim süreci ve öğrencilerin değerlendirilmesi", "düzenli öğretim ve öğrenme çevresi oluşturma" davranışlarını çoğu zaman sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim lideri olarak, okuldaki eğitim-öğretim süreçleri ile ilgili konularda öğretmenlere destek sağlamak, okul müdürünün en önemli görevleri arasındadır. Çelik'e göre (2000: 47) yönetici olarak okul müdürü gemiyi düzgün götürmeye çalışırken; öğretimsel lider, öğretim ve öğrenme üzerinde odaklanmalıdır.

Alanyazın taramasında çatışma ile çeşitli değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışmaya rastlanmaktadır (Ural, 1997; Kılıç, 2006; Oğuz, 2007; Övün, 2007; Güney, 2009; Özmen ve Aküzüm, 2010). Aynı şekilde öğretimsel liderlikle ilgili gerek doğrudan gerekse çeşitli değişkenlerle öğretimsel liderlik ilişkisini açıklayan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan bazıları; Özdemir ve Sezgin tarafından yapılan "etkili okullar ve öğretim liderliği"; Buluç (2009) "sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki"; Buluç (2009) İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki"; Derbedek (2008) "ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin özyeterlilikleri üzerindeki etkileri"; Gürsun (2007) "ilköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik rolleri ile iletişim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi"; Özyurt (2007) "okul müdürlerinin öğretimsel liderlik anlayışı ile öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerinin karşılaştırılması: Çaycuma örneği"; Yılmaz

(2010) “ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri ile etkili okul arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi” şeklinde sıralanabilir. Ancak çatışma ve öğretimsel liderlik ilişkisine odaklanan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırma okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde yapıcı ve yıkıcı olmaları ile öğretim liderliği arasındaki ilişkiyi araştırma açısından ilk olma özelliğini taşımaktadır.

AMAÇ

Bu çalışmada; okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışı ile çatışma yönetiminde yapıcı ve yıkıcı boyutları kullanmaları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

- 1) Okul müdürlerinin çatışma yönetme stili olarak yapıcı ve yıkıcı boyutu kullanmaları ile göstermiş oldukları öğretim liderliği davranışı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 2) Okul müdürlerinin çatışma yönetmede yapıcı ve yıkıcı boyutu kullanmaları göstermiş oldukları öğretim liderliği davranışını ne derece yordamaktadır?

YÖNTEM

Bu araştırma okul müdürlerinin çatışma yönetiminde yapıcı ve yıkıcı boyutları kullanmaları ile öğretim liderliği davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olduğundan tarama modeli ilişkisel bir çalışma özelliği taşımaktadır. Araştırmanın evrenini 2010-2011 Öğretim yılında Kilis ilinde toplam 109 ilköğretim okulunda görev yapan 773 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak 16 ilköğretim okulunda görev yapan 156 öğretmen araştırmanın örneklemini olarak belirlenmiştir. Toplanan formlar üzerinde yapılan inceleme sonucunda eksik ve hatalı kodlama yapılmış 16 form çıkartılmış böylece araştırmanın örneklemini 140 öğretmen oluşturmıştır.

Veri toplama aracı olarak Rahim tarafından geliştirilen “Rahim Organizational Conflict Inventory- Örgütsel Çatışma Envanteri”nin Türkçeye uyarlanmış hali olan “Örgütsel Çatışma Ölçeği” (Niederauer, 2006) ile Hallinger (1982) tarafından oluşturulan, İnandı ve Özkan (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan “Öğretim Liderliği Ölçeği”den yararlanılmıştır. Uygulanan formlar sonucunda elde edilen veriler SPSS 17.0 programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde Korelasyon ve Regresyon yöntemleri kullanılmıştır.

235

BULGULAR

1. Alt Amaca İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin çatışma yönetiminde yapıcı ve yıkıcı boyutu kullanmaları ile öğretim liderliği puanları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları Tablo 1’de ve bu boyutların öğretim liderliğini yordamasına ilişkin çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Öğretim Liderliği ile Yapıcı ve Yıkıcı Stil Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

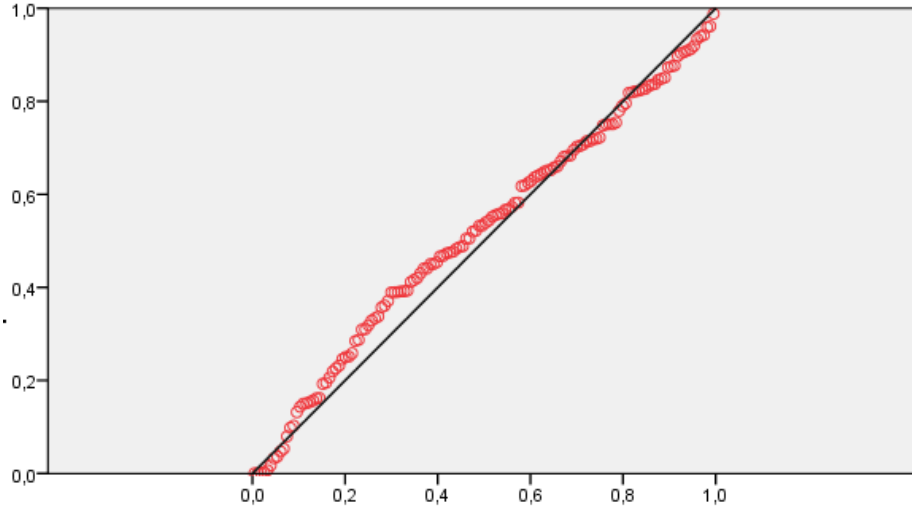
	Yapıcı	Yıkıcı
Öğretim Liderliği	,483	-,487

Tablo 1’e göre öğretim liderliği ile yapıcı ve yıkıcı boyutları arasındaki ikili korelasyon değerleri incelendiğinde, öğretim liderliği ile yapıcı boyut arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=.48$) olduğu; öğretim liderliği ile yıkıcı boyut arasında negatif ve orta düzeyde bir ilişkinin ($r=-.49$) olduğu görülmektedir.

2. Alt Amaca İlişkin Bulgular

Çoklu regresyon analizine geçmeden öncelikle yöntemin varsayımlarından biri olan, yordayıcı değişkenlerle yordanan değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olup olmadığı test edilmiştir. Doğrusallık varsayımına ilişkin sonuçlar Grafik 1’de gösterilmiştir.

Grafik 1: Yapıcı ve Yıkıcı Boyut Puanları İle Öğretim Liderliği Puanlarının Doğrusallık Grafiği



Grafik 1 incelendiğinde noktaların bir eksen etrafında toplanma eğilimi içerinde olduğundan yapıcı ve yıkıcı boyut puanları ile öğretim liderliği puanları arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Çoklu regresyon analizinin doğrusallık varsayımının test edilmesinin ardından okul müdürlerinin çatışma yönetiminde yapıcı boyutu kullanma ve yıkıcı boyutu kullanma değişkenlerinin öğretim liderliğini yordama gücünü belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

236

Tablo 2: Öğretim Liderliği Puanlarının Yordanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart hata	B	t	p
Sabit	3,538	,063		55,771	,000
Yapıcı Boyut	,254	,075	,299	3,368	,001
Yıkıcı Boyut	-,178	,051	-,309	-3,482	,001

R= ,543 R²= ,295 Adjusted R² =,285
p= .0000 F_(5,113)=29,082

Tablo 2'de regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde, yapıcı boyut ve yıkıcı boyut değişkenlerinin öğretim liderliği üzerinde anlamlı birer yordayıcı oldukları görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre öğretim liderliğinin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{Öğretim Liderliği} = 3,538 + (0,254 \times \text{Yapıcı B}) + (-0,178 \times \text{Yıkıcı B})$$

Denklemdaki eğimler (0,254, -0,178) diğer değişkenler sabit tutulduğunda o bağımsız değişkendeki artışa karşılık gelen bağımlı değişkendeki değişim miktarını gösterir.

Yordayıcı değişkenler birlikte, okul müdürünün öğretim liderliği davranışı ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir. (R= 0,543, R²=0,295, p<0,05). Değişkenler, öğretim liderliğindeki toplam varyansın yaklaşık %30'unu açıklamaktadır.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada okul yöneticilerinin çatışma yönetiminde yapıcı ve yıkıcı boyutu kullanmaları ile öğretim liderliği arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla ilgili verilere ulaşmak için Rahim tarafından geliştirilen “Rahim Organizational Conflict Inventory- Örgütsel Çatışma Envanteri” ile Hallinger (1982) tarafından oluşturulan, İnandı ve Özkan (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan “Öğretim Liderliği Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmada ulaşılan verilerin analiz edilmesi sonucunda, okul müdürlerinin çatışma yönetiminde yapıcı ve yıkıcı boyutu kullanmaları ile öğretim liderliği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin çatışma yönetiminde yapıcı olmaları ile öğretim liderliği arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve ilişki katsayısının $r= +0.48$; yıkıcı olmaları ile öğretim liderliği arasındaki ilişkinin negatif yönlü ve ilişki katsayısının $r=- 0.49$ olduğu Tablo 1 incelendiğinde görülmektedir. Bu verilerden, okul müdürlerinin çatışma yönetiminde yapıcı olmaları ile öğretim liderliği arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Yani okul müdürlerinin, çatışma yönetmede çatışmaya taraf olan bireylerin ilgilerine ve ihtiyaçlarına ne kadar yoğunlaşırlarsa çatışma çözüme yapıcı oldukları dolayısıyla da öğretim liderliğine sahip olma özelliklerinin arttığı söylenebilir. Çatışma yönetimi ile ilgili yapılan bir araştırmada (Mirzeoğlu, 2005), eğitim yöneticilerinin çatışma yönetiminde genellikle problem çözme ve uzlaşma stillerini kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Güney (2009) ve Niederauer (2006) tarafından yapılan araştırmalarda ise, okul yöneticilerinin öğretmenlerle aralarında çıkan çatışmalarda en fazla “tümleştirme” stratejisini daha sonra sırasıyla “uzlaşma”, “ödünlü verme”, “kaçınma” ve en az da “hükmetme” stratejisini kullandıkları anlaşılmaktadır. “Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları” (Özmen ve Aküzüm, 2005) adlı çalışmada, okul yöneticilerinin çatışmaları yönetmede genellikle tümleştirme ve uzlaşma yolunu tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Adı geçen araştırma sonuçları bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Araştırmanın ikinci alt problemi “ Okul müdürlerinin çatışma çözüme yapıcı ve yıkıcı boyutu kullanmaları göstermiş oldukları öğretim liderliği davranışını ne derece yordamaktadır? şeklinde idi. Bu alt problemle ilgili veriler regresyon analizi yapılarak analiz sonuçları Tablo 2’de verilmiştir. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde, yapıcı boyut ve yıkıcı boyut değişkenlerinin öğretim liderliği üzerinde anlamlı bir yordayıcı oldukları görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre çatışma çözüme okul müdürlerinin yapıcı ve yıkıcı olmaları öğretim liderliği ile ilgili toplam varyansın yaklaşık %30’unu açıklamaktadır.

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında okul müdürlerinin sahip olmaları gereken özelliklerden biri okul toplumu oluşturan bireyler ve gruplar arasındaki anlaşmazlıkları ve sorunları çözmeye isteklilik ve konuda yeterli bilgi birikimine sahip olmaktır. Gümüşeli (2001) yaptığı bir çalışmada, bir okul müdürünün sorun çözme becerisine sahip olmasının önemli bir öğretimsel liderlik özelliği olduğunu ifade etmektedir. Aksu, Gemici ve İşler (2006)’in yaptıkları “ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin görüşleri” adlı çalışmada, okul müdürleri öğretimsel liderlik portrelerinde “sorun çözmeyi” önemli bir öğretimsel liderlik özelliği olarak belirtmektedirler. Okutan (2000) tarafından yapılan bir araştırmada, görüşlerine başvuru alan öğretmenlerin % 56’sı okul müdürlerinin sorun çözme konusunda istekli oldukları yönünde görüş belirtmişlerdir. Özdemir ve Sezgin’e (2002) göre bir iletişimci olarak okul müdürü çatışma yönetimi stratejilerini bilmeli ve uygulayabilmelidir. Bu ifadeyle yazarlar, çatışmaları çözebilmenin okul müdürünün etkili bir liderlik özelliği olduğunu belirtmektedirler.

Günümüzde “okul yöneticisinin örgütteki kriz durumuyla başa çıkması, çatışmayı yönetmesi, vizyon sahibi olması, işgörenleri güdülemesi, programlanmamış konularda geçerli, güvenilir kararlar vermesi ve problem çözme yeteneğine sahip kişiler olması” (Çelikten, 2001:298) da beklenmektedir. Bu değerlendirmeden de anlaşılacağı üzere, bir okul müdürünün öğretim liderliğini tanımlayan özelliklerden birinin de okul ortamında ortaya çıkan çatışmaları yönetme becerisi olduğu anlaşılmaktadır.

Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütleri olan okullarda da çatışmaların yaşanması kaçınılmaz bir durumdur. Bu nedenle çatışmadan kaçmak ve çatışmayı olumsuz bir olgu olarak karşılamak yerine çatışmayı yönetmek üzerine odaklanmak gerekir. Çünkü çatışma etkin olarak yönetildiği takdirde hem örgüt için hem de bireyler için bazı fırsatların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Doğru bir şekilde yönetilen çatışmaların örgütsel verimliliği ve etkililiği artıracaktır; etkin bir şekilde yönetilemeyen çatışmaların ise örgütte durgunluğa ve sorunların karmaşıklaşmasına yol

açacağı bilinmelidir. Bu bağlamda eğitim örgütleri olan okullarda okul yöneticileri, öğretmenler ve okulun diğer paydaşları arasında ortaya çıkabilecek çatışmaları yapıcı bir şekilde çözebilme bilgi ve becerisine sahip olmalıdır. Çünkü günümüz çağdaş eğitim anlayışında sadece mevzuat çerçevesinde hareket eden klasik okul müdürü yerine okulu etkili hale getirmeyi bunun içinde öğretimsel etkinlikleri okul yönetiminin merkezine alan eğitim lideri müdürler ön plana çıkmaktadır.

Sonuç olarak, çağdaş okullarda okul yöneticilerinin odaklanması gereken konuların başında öğretimle ilgili konular gelmektedir. Buna göre okul müdürlerinin etkili bir yöneticilik sergilemeleri, öğretim liderliği özelliklerine sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. Ayrıca etkili liderlerin bir başka ayırt edici özellikleri lider oldukları örgütte ortaya çıkan çatışmaları etkili bir şekilde yönetebilme bilgi ve becerisine sahip olmalarıdır. Buradan hareketle, çağdaş eğitim anlayışına sahip okullarda okul müdürlerinin okul ortamında öğretmenler, veliler, öğrenciler ve diğer çalışanlar arasında yaşanabilecek sorunları ve çatışmaları çözebilmeleri beklenir. Okul müdürlerinin çatışma yönetiminde etkililikleri okulda olumlu bir örgüt iklimine katkıda bulunacak ve böylece okulun eğitimsel ve öğretimsel hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Son söz olarak, okul müdürlerinin çatışma yönetim becerileri onların öğretim liderliği davranışlarının da göstergesidir, denilebilir.

KAYNAKÇA

Aksu, A., Gemici, Y. ve İşler, H. (2006). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliklerine ilişkin görüşler. Milli Eğitim Dergisi, 172, ss. 55-71.

Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çatışma yönetimi yaklaşımlarının incelenmesi. Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi, 20(2), ss. 555-570.

238 Aydın, M. (1994). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Balcı, A. (2001). Etkili Okul ve Okul Geliştirme. Kuram Uygulama ve Araştırma. Geliştirilmiş İkinci Baskı. Ankara: PEGEM Yayıncılık.

Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki, Eğitim ve Bilim Dergisi, 34(152), ss. 71-86.

Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(57), ss: 5-34.

Bursahoğlu, Z. (2000). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Celep, C. (2002). Önderlik. Eğitim Yönetimi Kursu Ders Notu. (edt. C.Celep). Edirne: Eser Matbaası.

Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri, Eğitim Yönetimi Dergisi, 27, ss. 297-309.

Derbedek, H. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik özelliklerinin öğretmenlerin özyeterlilikleri üzerindeki etkileri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayınları

Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Gümüşeli, A. İ. (1996, Eylül). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. III. Eğitim Bilimleri Kongresinde sunulan sözel bildiri, Bursa.



- Gümüşeli, A. İ. (1998). İzmir ortaöğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler ile aralarındaki çatışmaları yönetme biçimleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi. A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 28, ss. 531-548.
- Güney, F. (2009). Okul yöneticilerinin duygusal zekâ düzeyleri ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsun, Y. (2007). İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan öğretimsel liderlik rolleri ile iletişim tarzları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İnandı, Y. ve Özkan, M. (2006). Resmi ilköğretim ve liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürler ne derece öğretim liderliği davranışları göstermektedir?. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2 (2), ss. 123-149.
- Karip, E. (2000). Çatışma Yönetimi. Ankara: Pegem Yayınları,
- Kılıç, S. (2006). Özel okul öğretmenlerinin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stilleri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- King, D. (2002). The changing shape of leadership. Educational Leadership, 59(8), 61-63.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel çatışma ve yönetimi: Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama. SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, III (2), ss. 51-56.
- Niederauer, S. (2006). Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışma çözme stilleri. Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Okutan, M. (2000). Okul müdürlerinin yönetsel davranışlarının değerlendirilmesi. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 7, ss.162-167.
- Oğuz, Y. (2007). Okul müdürlerinin demografik değişkenler ve kişilik özellikleri ile çatışma yönetimi stili tercihleri arasındaki farklılıklar ve ilişkiler. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Övün, Y. (2007). Okul müdürlerinin algılanan çatışma yönetim stilleri ve öğretmenlerde oluşturduğu stres düzeyi (gebze örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özdemir, S. ve Sezgin F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3, ss. 266-282.
- Özgan, H. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Özmen, F. (1997). Fırat ve İnönü üniversitelerinde örgütsel çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2010). Okulların kültürel yapısı içinde çatışmalara bakış açısı ve çatışma çözümünde okul yöneticilerinin liderlik davranışları. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2, ss. 65-75.

- Özyurt, G. A. (2007). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik anlayışı ile öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerinin karşılaştırılması: Çaycuma örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Rahim, M. A. ve Bonama, T. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. *Psychological Reports*, 44(3), 1323-1344.
- Schein, E. (1978). Örgüt Psikolojisi (Çev: M. Tosun). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Şendur, E. F. (2006). Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Sergiovanni, T. (2001). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. (4th ed) Boston: MA, Allyn Bacon.
- Şişman, M. (2002). Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Şişman, M. (2002). Örgütler ve Kültürler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2011). Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(58), ss: 274-298.
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişiler arası çatışma ve çatışmayı teşhis modelleri. TODAİE dergisi, 24(2).
- Tjosvold, D. (1991). *Conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity*. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Türnüklü, A. (2005). Lise yöneticilerinin çatışma çözüm strateji ve taktiklerinin sosyal oluşturmacılık kuramı perspektifinden incelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 42, ss. 255-278.
- Ural, A. (1997). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerle aralarındaki çatışmaları yönetme yöntemleri. Yayınlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Whitaker, T. (2003). *What Great Principals Do Differently: Fifteen things that matter most*. NY: Eye on Education.
- Yılmaz, E. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri ile etkili okul arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.