



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MÜRÜVVET CENGİZ

İSTANBUL, 2021



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MÜRÜVVET CENGİZ
(190511002)**

**Danışman
(Prof. Dr. Tuncay Akçadağ)**

İSTANBUL, 2021

12/07/2021

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda 190511002 numaralı Mürüvvet CENGİZ'in hazırladığı "Okul Yöneticilerinin Liderlik Durumları" konulu Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans tezi ile ilgili Tez Savunma Sınavı, 12/07/2021 Pazartesi günü saat 11:00 'da yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** karar verilmiştir.

Düzeltilme verilmesi halinde:

Adı geçen öğrencinin Tez Savunma Sınavı .../.../20... tarihinde, saat ...:... da yapılacaktır.

Tez Adı Değişikliği Yapılması Halinde: Tez adının "Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları" şeklinde değiştirilmesi uygundur.

Jüri Üyesi	Tarih	İmza
(Danışman) Prof. Dr. Tuncay AKÇADAĞ	12/07/2021	KABUL
Doç. Dr. Erkan TABANCALI	12/07/2021	KABUL
Dr. Öğr. Üyesi Nihan SÖLPÜK TURHAN	12/07/2021	KABUL

BEYAN/ ETİK BİLDİRİM

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bağılı olduğum üniversite veya bir başka üniversitedeki başka bir çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

Mürüvvet Cengiz

İmza

TEŞEKKÜR

Çalışmanın yürütölmesi esnasında bana değerli vaktini ayıran, bilgi, tecrübe ve önerileri ile yol gösteren ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen çok kıymetli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Tuncay AKÇADAĞ' a sonsuz teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim süresince ders aldığım kıymetli hocalarım Sayın Prof. Dr. Hasan BACANLI, Sayın Dr. Öğretim Üyesi Nihan SÖLPÜK TURHAN ve Sayın Dr. Öğretim Üyesi Nur SILAY'a; Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi çalışanlarına; sınıf arkadaşlarıma ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın yürütölmesine katkı sunan başta Sarıyer İlçe Milli Eğitim Müdürümüz Sayın Hüseyin ÖZCANLAR olmak üzere bütün öğretmen arkadaşlarıma minnet ve őükranlarımı sunarım.

Hayatımın her anında desteği ile kuvvet veren, cesaretlendiren, sabırla ve sevgiyle yanımda olan aileme sonsuz teşekkür ederim.

Mürüvvet Cengiz

İmza

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI

Mürüvvet Cengiz

ÖZET

Bu araştırmada okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının cinsiyet, yaş, branş, memuriyette geçen süre, yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre incelenmesi ve yöneticilerin tercih ettikleri liderlik tarzı ile diğer liderlik tarzları arasında ilişki bulunup bulunmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma, nicel veriler toplanarak tarama modeline göre gerçekleştirilen betimsel bir araştırmadır. Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Sarıyer ilçesinde resmi ilköğretim, ortaokul ve liselerde görevli 2324 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem ise basit seçkisiz örnekleme yoluyla belirlenen 354 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilen 59 maddeden, 5 alt bölümden oluşan “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve öğretmenlerin demografik bilgilerini içeren bilgi formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS istatistik paket programından yararlanılmıştır. Frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, bağımsız örneklem gruplarının mukayesesi için Mann Whitney-U testi, ikiden fazla grubun ortalamalarının mukayesesi için Kruskal-Wallis testi ve gruplar arasında ilişki bulunup bulunmadığının tespiti için Spearman’s rho analizi kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; öğretmenler, eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin, otokratik, serbest bırakıcı ve etkileşimci liderlik tarzlarını ara sıra,

demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzlarını çoğunlukla sergilediklerini ifade etmişlerdir. Cinsiyet, branş, kıdem değişkenlerine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin; yaş değişkenine göre otokratik liderlik tarzında 28-33 yaş aralığı ile 22-27, 40-45, 46 ve üzeri; 34-39 yaş aralığı ile ise 40-45 yaş aralığı arasında; yöneticiyle çalışma süresi değişkenine göre ise 0-2 yıl ile 2-4 yıl arasında anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Tercih edilen liderlik tarzının diğer liderlik tarzları ile ilişkisi incelendiğinde otokratik liderlik tarzı ile diğer liderlik tarzları arasında olumsuz bir ilişkinin bulunduğu; olumlu yönde en güçlü ilişkinin ise demokratik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler; Okul, okul yöneticisi, yönetim, lider, liderlik yaklaşımları, liderlik tarzları.

LEADERSHIP STYLES OF SCHOOL ADMINISTRATORS

Mürüvvet Cengiz

ABSTRACT

In this research, it is aimed to examine the leadership styles of school principals according to gender, age, branch, time spent in Office and time spent working with the principal variables; in addition, to determine whether there is a relationship between the leadership style preferred by the administrators and other leadership styles. The research is descriptive research conducted according to the scanning model by collecting quantitative data. In the 2020-2021 academic year, 2324 teachers in official primary, secondary and high schools in the Sarıyer district of Istanbul province constitute the universe of the research. The sample consists of 354 teachers determined by simple non-selective sampling. In the research, the "Leadership Style Behavior Scale" consisting of 59 articles and 5 sub-sections developed by Taş, Çelik and Tomul (2007) and the information form containing the demographic information of the teachers is used as data collection tools. SPSS statistical package program is used for the analysis of the data. Frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, Mann Whitney-U test for comparison of independent sample groups, Kruskal-Wallis test for comparison of means of more than two groups and Spearman's rho analysis to determine whether there is a relationship between groups are used for the analysis.

According to the research findings; teachers stated that school principals working in educational institutions from time to time exhibited autocratic, liberal and interactionist leadership styles, and often democratic and transformational leadership styles. No significant difference is found regarding the leadership styles of school principals working in educational institutions according to the variables of

gender and seniority. It was concluded that teachers' opinions about the leadership styles of school principals working in educational institutions in the autocratic leadership style differ significantly in following situations: According to the age variable, 28-33 age range differs from 22-27, 40-45, 46 and above; 34-39 age range differs from 40-45 age range. According to the variable that working time interval with the manager, 0-2 years differs from 2-4 years working time. When the relationship of preferred leadership style with other leadership styles is examined, it is found that there is a negative relationship between autocratic leadership style and other leadership styles and also found that the strongest positive relationship was between democratic leadership and transformational leadership.

Keywords; School, school principal, management, leader, leadership approaches, leadership styles.

ÖNSÖZ

Okul, belirlenen plan ve program dahilinde belirli yaş grubundaki bireylere ortak bir eğitim ve öğretim sunarak, bilgi, beceri ve tutum kazandırmaya uğraşan kurum ya da bu uğraşın gerçekleştiği yer olarak tanımlanabilmektedir. Rekabetin arttığı, değişimin hız kazandığı günümüz dünyasında okullar değişim ve gelişime ayak uydurabilmek, zamanında ve başarılı bir biçimde örgütsel dönüşümlerini gerçekleştirebilmek için bir lidere ihtiyaç duyarlar. Liderlik rolü, okul yöneticilerini etkili yönetici yapan en önemli özelliktir. Okul yöneticisi lider olabildiği ve liderlik davranışlarını sergileyebildiği ölçüde okulun hedeflerini daha rahat gerçekleştirebilecektir.

Bu araştırmada, İstanbul ili Sarıyer ilçesinde görev yapan eğitim kurumu yöneticilerinin, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, branş, kıdem ve yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre liderlik tarzları ve tercih edilen liderlik tarzı ile diğer liderlik tarzları arasında ilişki bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenler tarafından tespitinin, yöneticilerin liderlik özelliklerini kazanmasında olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın yöneticinin tercih ettiği liderlik tarzıyla hem öğrenci hem de öğretmen için örnek olduğunun; etkili, verimli ve nitelikli bir eğitim öğretim ortamının oluşması için değişimi yakalayan lider yöneticilere ihtiyaç duyulduğunun ve tercih edilen liderlik tarzının önemini vurgulanması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın yürütülmesi esnasında bana değerli vaktini ayıran, bilgi, tecrübe ve önerileri ile yol gösteren ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen çok kıymetli danışman hocam Sayın Prof. Dr. Tuncay AKÇADAĞ'a teşekkürü bir borç bilirim. Veri toplama sürecinde Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğini kullanmama müsaade eden Prof. Dr. Ali Taş, Prof. Dr. Kazım Çelik ve Prof. Dr. Ekber Tomul hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Sabri, sevgisi ve desteği ile her zaman yanımda olan aileme, çalışmama katkı sunan başta Sarıyer İlçe Milli Eğitim Müdürümüz Sayın Hüseyin ZCANLAR olmak üzere bütün ğretmen arkadaşlarıma şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	v
ABSTRACT	vii
ÖNSÖZ	ix
TABLO LİSTESİ	xv
ŞEKİL LİSTESİ	xvi
KISALTMALAR VE SEMBOLLER	xvii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	7
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
1.1. OKUL	7
1.1.1. Okul Kavramı	7
1.1.2. Yönetim ve Okul Yönetimi.....	8
1.1.3. Okul Yöneticiliği	9
1.1.3.1. Okul Yöneticilerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları	10
1.1.3.2. Okul Yöneticilerinin Güç Kaynakları.....	11
1.1.3.3. Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri.....	12
1.1.3.4. Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Resmi Kurumlarda Okul Yöneticilerinin Görevlendirilmesi	13
1.2. LİDERLİK.....	16
1.2.1. Liderlik Tanımları	17
1.2.2. Liderlik ve Yöneticilik	19
1.2.3. Liderlik Tipleri.....	21
1.2.4. Liderlik Becerileri.....	22
1.2.5. Liderlerin Temel Özellikleri	23
1.2.6. Okul Liderliği.....	24
1.2.6.1. Etkili Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri	25
1.2.7. Liderlik Teorileri	26

1.2.7.1. Özellikler Teorisi	27
<i>1.2.7.1.1. Kalımsal Değerler Teorisi.....</i>	<i>28</i>
<i>1.2.7.1.2. Kazanılan Değerler Teorisi.....</i>	<i>29</i>
1.2.7.2. Davranışsal Teori.....	30
<i>1.2.7.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları</i>	<i>30</i>
<i>1.2.7.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları</i>	<i>31</i>
<i>1.2.7.2.3. Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırmaları</i>	<i>32</i>
<i>1.2.7.2.4. X ve Y Teorisi</i>	<i>32</i>
<i>1.2.7.2.5. Rennis Likert'in Dört Sistem Modeli</i>	<i>34</i>
<i>1.2.7.2.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Tarzları Doğrusu</i>	<i>36</i>
<i>1.2.7.2.7. Yönetim Kafesi – Yönetimsel Şebeke Modeli</i>	<i>37</i>
1.2.7.3. Durumsal Yaklaşım	38
<i>1.2.7.3.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı</i>	<i>39</i>
<i>1.2.7.3.2. Amaç – Yol Kuramı.....</i>	<i>40</i>
<i>1.2.7.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı – Yaşam Eğrisi Kuramı.....</i>	<i>42</i>
<i>1.2.7.3.4. Vroom – Yetton'un Normatif Durumsallık Teorisi.....</i>	<i>45</i>
<i>1.2.7.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi (Etkili ve Etkisiz Lider)</i>	<i>46</i>
1.2.8. Eğitim Örgütlerinde Liderlik Tarzları	48
1.2.8.1. Otokratik (Otoriter) Liderlik.....	48
1.2.8.2. Demokratik Katılımcı Liderlik	50
1.2.8.3. Karizmatik Liderlik.....	51
1.2.8.4. Vizyoner Liderlik.....	51
1.2.8.5. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik	52
1.2.8.6. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	53
1.2.8.7. Serbestlik Tanıyan (Liberal) Liderlik	54
1.2.8.8. Öğretimsel Liderlik.....	54
1.2.8.9. Kültürel Liderlik	55
1.2.8.10. Etik Liderlik.....	55
1.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	56
İKİNCİ BÖLÜM.....	59
2. YÖNTEM.....	59

2.1. EVREN VE ÖRNEKLEM	60
2.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	61
2.3. VERİLERİN TOPLANMASI	61
2.4. VERİLERİN ANALİZİ	62
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	63
3. BULGULAR VE YORUM	63
3.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	63
3.2. NORMALLİK DAĞILIMI ANALİZİ	64
3.3. OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN BULGULAR	67
3.3.1. Eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerine yönelik bulgular:.....	67
3.3.2. Cinsiyet değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik bulgular:	68
3.3.3. Yaş değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik bulgular:	69
3.3.4. Branş değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik bulgular:	71
3.3.5. Memuriyette geçen süre değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik bulgular:	72
3.3.6. Yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik bulgular:.....	74
3.3.7. Tercih edilen liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarıyla ilişkisine yönelik bulgular:	76
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	78
4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	78
4.1. TARTIŞMA VE SONUÇ	78
4.2. ÖNERİLER	81
4.3. ARAŞTIRMACILARA ÖNERİ	82

KAYNAKÇA	83
EKLER.....	94

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 4.1 : Katılımcılara İlişkin Betimsel İstatistikler	63
Tablo 4.2 : Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Normallik Analizi	64
Tablo 4.3 : Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Tanımlayıcı Bilgiler	65
Tablo 4.4 : Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Test Geneli Normallik Analizi	66
Tablo 4.5 : Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Test Geneli Tanımlayıcı Bilgiler	66
Tablo 4.6 : Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bulgular	67
Tablo 4.7 : Cinsiyet Değişkenine Göre Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri Sonuçları.....	68
Tablo 4.8 : Yaş Değişkenine Göre Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri Sonuçları	69
Tablo 4.9 : Branş Değişkenine Göre Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri Sonuçları	71
Tablo 4.10 : Memuriyette Geçen Süre Değişkenine Göre Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri Sonuçları.....	73
Tablo 4.11 : Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	74
Tablo 4.12 : Liderlik Tarzı Davranışlarına İlişkin Spearsman's Rho Korelasyon Sonuçları.....	76

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar	24
Şekil 2.2 : Başarılı liderlerde en sık gözlenen nitelikler	28
Şekil 2.3 : Yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarına dayalı olarak gösterilen dört işlevsel liderlik tarzı	31
Şekil 2.4 : Yönetimde X ve Y kuramlarının karşılaştırılması	33
Şekil 2.5 : Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu	36
Şekil 2.6 : Yönetim tarzı matrisi	37
Şekil 2.7 : İş doyumu, otoriter davranış ve işin niteliği arasındaki ilişki	42
Şekil 2.8 : Durumsal Liderlik Teorisi'ne göre etkili liderlik biçimleriyle izleyenlerin olgunluk düzeyi arasındaki ilişki	44

KISALTMALAR VE SEMBOLLER

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
d	Sapma (hoşgörü) miktarı
EKYG	Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği
f	Frekans
KPSS	Kamu Personeli Seçme Sınavı
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
M.Ö.	Milattan önce
n	Örneklem Sayısı
OÖKY	Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği
ÖSYM	Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
p	Anlamlılık
POSTCORB	Planlama (Planning), Örgütlenme (Organizing), Personel Yönetimi (Staffing), Yönelme (Directing), Eşgüdüm (Coordinating), İletişim (Communicating), Belgeleme (Recording)
S	Standart Sapma
Serbest B.	Serbest bırakıcı
sd	Serbestlik değeri
Sıra Ort.	Sıra ortalamaları
Sıra Topl.	Sıra toplamları
SPSS	Sosyal araştırmalar için istatistiksel program paketi
t	Güven düzeyine karşılık gelen tablo değeri
U	Mann-Whitney U
\bar{X}	Ortalama
χ^2	Ki Kare

GİRİŞ

Toplumların varolması ve gelişmesinde belirlenen hedeflere uygun şekilde yetiştirilen insan en önemli kaynaktır. Eğitim kurumları, bireyin gelişimi için gerekli olan öğrenme sürecini sistemli bir şekilde yürütmeyi amaçlar (Demirel, 2004). Eğitim sisteminin üretici bir alt sistemi olarak görülen ve kişilerin bütün yeteneklerini geliştirmekle görevli olduğu düşünülen okulların başarısız olması aile, ülke ve insanlık yönünden kayıp oluşturmaktadır (Venn, 1969; akt. Taymaz, 2011).

Okul, belirlenmiş eğitsel hedefler doğrultusunda öğrencilere gerekli bilgi, beceri ve tutumu planlı bir şekilde kazandıran organizasyondur (Başaran, 2006). Okullar gerçek hayatın birer yansımasıdır. Eğitim öğretim faaliyeti içerisinde yer almayan öğrenci bu yaşam deneyiminden mahrum kalacaktır (Özbaş, 2010). Okulun belirlenen hedeflere ulaşabilmesini sağlayan en önemli etkenlerden biri ise iyi bir yönetimdir.

Yönetimin insanlık tarihi ile varolan bir kavram olduğu ifade edilmektedir. Yönetim, örgütlenen bir grup insanın belirlenen ortak hedef çerçevesinde bir takım işleri gerçekleştirmek için uğraş verdiği her alanda varlığını sürdürmüştür (Kaya, 1991). Eğitim öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve nitelikli bireylerin yetişmesi yönünde önemli rol alan okullar, iyi yönetilmeleri durumunda başarılı ve etkili olabilmektedirler. Okul yönetimi, okulu belirlenen amaçlar çerçevesinde yaşatmakla görevlidir. Okul yöneticisinin hem okul içinde hem de okul dışında kişi ve grupları okulun hedeflenen amaçları çerçevesinde harekete geçirebilmesi için hem eğitim yönetiminde hem de davranış bilimlerinde yetişmesi gerekir (Bursalıoğlu, 2013). Etkili bir iletişim yeteneği olan, liderlik özelliği taşıyan, anadilini güzel ve doğru kullanan, kapsamlı insan bilgisine sahip, felsefe-matematik-uygarlık tarihi eğitimi almış, bilgiyi yönetebilen, iletişim teknolojisini bilen, bedenlen ve ruhen sağlıklı, eğitime inanan yöneticiler okullarını başarıya ulaştıracak çağdaş okul yöneticilerinin özellikleridir (Açıkalın, 1998). Gelişen ve değişen şartlara göre de okul

yöneticilerinin bilgi ve becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Çetin ve Yalçın, 2003). İnsanı istenilen biçimde işlemek ve değiştirmek için örgütlenen okulu başarıya ulaştıracak okul yöneticilerinin görevlendirilmesi de önem arz etmektedir (Akçadağ, 2018).

Ülkemizde okul yöneticileri görevlendirilirken başarılı olmanın koşullarından biri olan isteklilik ön şart olarak belirlenmiştir. Yöneticilik görevini iyi yapacağını düşünen ve kendini yeterli hisseden kişilerin, 2018 yılından itibaren uygulanmaya başlanan ve ÖSYM tarafından hazırlanan yazılı sınava başvuru yapmaları ile süreç başlamaktadır (MEB EÖKY, 2018; Taymaz, 2011). Yazılı sınavdan en az 60 puan alan adaylar başarılı sayılmakta, yazılı sınav puanları ile Ek 1 değerlendirme formunun aritmetik ortalaması sonucu oluşan puanlar en yüksekte başlamak üzere sıralanarak münhal bulunan yönetici kadrosunun 3 katı kadar aday sözlü sınava davet edilmektedir. Sözlü sınav, milli eğitim müdürlüklerince oluşturulan komisyon marifeti ile gerçekleştirilmektedir. MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğine göre yazılı sınavın %50'si sözlü sınavın %20'si, Ek 1 değerlendirme formu sonucu alınan puanın %30'u alınarak yapılan değerlendirme sonucunda yönetici görevlendirmeleri il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile yapılmaktadır (MEB EÖKY, 2021). Görevlendirilen okul yöneticilerinin, yönetme güçlerini liderlik güçleri ile desteklemeleri gerekmektedir (Şişman, 2014).

Lider (leader), liderlik (leadership), liderlik etmek (lead), “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead” kökünden türemiştir (Adair, 2005; akt. Zel, 2011). Lider ve liderlik, antikçağ, eski Yunan ve Roma dönemlerinden itibaren heyecanla çalışılan bir konu olmuştur (Barutçugil, 2014). 14. yüzyıldan itibaren akademik anlamda dünya literatürüne giren liderlik sözcüğü 20. ve 21. yüzyılda önemini daha da artırmıştır (Stogdill, 1974; akt. Zel, 2011).

Liderlik kavramı genel olarak var olan örgütsel gaye ve hedefler çerçevesinde bir grup insanı toplama ve bu hedeflere ulaşma yolunda grubu harekete geçirmeyi, etkilemeyi sağlayan bilgi ve becerilerin tamamını ifade etmektedir (Can, 2018; Zel, 2011). Hızla çoğalan ve yenilenen bilgi, liderlerin taşıması gereken özellikleri de etkilemektedir. Liderler, yaşadıkları çağın getirdiği niteliklerle kendini donatmalı ve geliştirmelidir (Bakan, 2008). Liderlik gruba hükmetmek ya da emretmek değil; grubu

ortak amaçlara ulaşmaları için ortak hareket etmeye motive etmek demektir. Liderler grubun ortak amaçlara ulaşabilmesi için grup üyelerinin motivasyonunu artırmalı, üyelere destek olmalı ve grup üyelerine tecrübelerinden faydalanabilecekleri fırsatlar yaratmalıdır (Karakoç, 2010).

Rekabetin arttığı, değişimin hız kazandığı günümüz dünyasında okullar bu değişim ve gelişimlere ayak uydurabilmek, zamanında ve başarılı bir biçimde örgütsel dönüşümlerini gerçekleştirebilmek için bir lidere ihtiyaç duyarlar (Cerit, 2008; Demirci ve Aydemir, 2006; Keşan ve Kaya, 2011). Liderlik rolü, okul yöneticilerini etkili yönetici yapan en önemli özelliktir. Okul yöneticisi lider olabildiği ve liderlik davranışlarını sergileyebildiği ölçüde okulun hedeflerini daha rahat gerçekleştirebilecektir (Aksoy, 2006).

Ulusal Okul Yöneticileri Birliği okul yöneticilerinin sahip olması gereken liderlik özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir (Cafoğlu, 1992):

- Beklentileri karşılayacak ortam hazırlamak
- Disiplin ve düzeni sağlamak
- Etkili zaman yönetimi yapmak
- Dinamik olmak
- Etkili öğretim liderliği sergilemek
- Etkili kaynak yönetimi sağlamak
- Akademik hedeflere ne derece ulaşabildiğini göstermek
- Öğretmenlerle karşılıklı görüş alışverişi yapmak
- Süreç ve sonuç değerlendirmesi yapmak.

Liderlik, kişinin davranışı sonucunda ortaya çıkan, sonuç olmayıp devam eden bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Liderlik sürecini belirleyen ise lider ile takipçileri arasındaki etkileşimdir ve liderlik, insanların yüreğine ulaşabilme becerisidir (Bolman ve Deal, 1994; akt. Erçetin, 2000; Spillane, 2005; akt. Çetin, 2016). Liderlik özelliklerinin neler olduğu ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda özellik ve nitelik teorileri, davranış teorileri ve durumsallık teorileri, liderlik teorileri

olarak literatüre girmiştir (Uygur ve Göral, 2005). Ayrıca liderin benimsediği liderlik tarzına göre de çeşitli gruplandırmalar yapılmıştır. Otoriter liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüştürücü liderlik ve etkileşimli liderlik en yaygın kullanılan liderlik tarzlarıdır (Taş, Çelik ve Tomul, 2007).

Okullar, toplumun şekillenmesinde en önemli görevi üstlenen kurumlardır. Okul başarısının artması, okul kültürünün oluşması ve öğrenen örgüt olma yolunda önemli adım atılması, okulun iyi bir vizyon kazanması, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerini göstermeleri ile mümkündür. Araştırmanın amacı öğretmen görüşlerine göre İstanbul ili Sarıyer ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin hangi liderlik özelliklerini gösterdiklerini tespit etmektir. Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin öğretmenler tarafından tespitinin, yöneticilerin liderlik özelliklerini kazanmasında olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın yöneticinin tercih ettiği liderlik tarzıyla hem öğrenci hem de öğretmen için örnek olduğunun; etkili, verimli ve nitelikli bir eğitim öğretim ortamının oluşması için değişimi yakalayan lider yöneticilere ihtiyaç duyulduğunun ve tercih edilen liderlik tarzının öneminin vurgulanması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Yine araştırma, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin hangi liderlik tarzını sergilediklerinin tespiti ve liderlik tarzları arasındaki ilişkinin karşılaştırılmasına; örgüt ikliminin, örgüt kültürünün ve sağlıklı bir eğitim öğretim ortamının tesisi için istenen liderlik davranışlarının kazandırılmasına olanak sağlaması açısından önemli görülmüştür. Liderlik konusu ile ilgili birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen istenen seviyede değildir. Yapılan literatür taraması sonucunda İstanbul ili Sarıyer ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile ilgili herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki problemlere cevap alınmaya çalışılacaktır:

Araştırmanın problemi:

“Eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?”

Alt problemler ise;

1. Eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen değerlendirmeleri ne düzeydedir?
2. Cinsiyet değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Yaş değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Branş değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Kıdem değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. Yöneticiyle çalışma süresi değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermekte midir?
7. Eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin tercih ettiği liderlik tarzı ile diğer liderlik tarzları arasında bir ilişki bulunmaktadır?

TANIMLAR

Okul: Belirlenen plan ve program dahilinde belirli yaş grubundaki bireylere ortak bir eğitim ve öğretim sunarak, bilgi, beceri ve tutum kazandırmaya uğraşan kurum ya da bu uğraşın gerçekleştiği yer olarak tanımlanabilmektedir (Kramer, 1995).

Yönetici: Örgüt hedeflerini örgüt yapısı, prosedür ve örgütsel direktifleri kullanarak gerçekleştiren kişidir (Korkut, 1992).

Okul Yöneticisi: Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmenlerle hareket eden düzen ve destek sağlayıcı bir rehber, güven veren bir dost olarak tanımlanmaktadır (Akçadağ, 2018).

Liderlik: Belirlenmiş hedeflere ulaşmak için örgütte yer alan bireyleri harekete geçirmek, etkilemek ve yönlendirmek olarak tanımlanabilmektedir (Hellriegel ve Slocum, 1992).

Lider: Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bireyleri etkileyip yönlendiren ve örgütte işbirliği sağlayan kişidir (McGregor, 1970).

KAPSAM VE SINIRLILIKLAR

1. Bu araştırma 2020–2021 eğitim-öğretim yılı İstanbul ili Sarıyer ilçesinde resmi okullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
2. Araştırma, ölçekte yer alan değişkenler ve sorularla sınırlıdır.
3. Araştırma, zaman ve ulaşılabilirlik nedenlerinden dolayı evreni yansıtacak örneklem seçilerek sürdürülmüştür.

SAYILTILAR

1. Araştırmada, örneklem olarak alınan grubun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
2. Okul yöneticilerinin liderlik tarzları bilimsel olarak ölçülebilen kavramdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. OKUL

1.1.1. Okul Kavramı

Toplumlar, kendileri için uygun olan insanı, kendilerine has eğitim süreci içerisinde, tesadüflerin ve kültürlemenin oluşturduğu rastgele etkiden uzak, toplumsal bilinç ve birlikteliği kazandırmak amacıyla verilecek eğitimin içerik ve hedeflerini belirleyerek kontrollerine almışlardır. Bu şekilde eğitim kurumlaşarak bir kamu hizmeti haline gelmiştir. Toplumların gelişmesiyle çeşitlenen işbölümü, uzmanlaşmayı gerektiren meslek yaşamı, çeşitlenen teknoloji gibi nedenlerden dolayı birçok bilgi ve becerinin uzmanlar tarafından verilmesi gerekliliği doğmuş ve oluşan bu kurumsal yapıya da okul adı verilmiştir (Fidan, 2012).

Okul, belirlenen plan ve program dahilinde belirli yaş grubundaki bireylere ortak bir eğitim ve öğretim sunarak, bilgi, beceri ve tutum kazandırmaya uğraşan kurum ya da bu uğraşın gerçekleştiği yer olarak tanımlanabilmektedir (Kramer, 1995). Devletler, felsefelerini halkına benimsetmek ve bu çerçevede eğitim hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla okullara ihtiyaç duymaktadırlar. Okullar, devletlerin kendi ideoloji ve fikirlerini küçük yaştan itibaren vatandaşlarına sistemli ve bilinçli olarak yayma fırsatını elde ettikleri yerlerdir. Okulların genel amacı, “iyi insan” yetiştirmektir. Okullar, öğrencilerin öğrenmeleri için tasarlanan özel bir çevredir. Aynı yaş grubunda bulunan öğrenciler yalnızca akademik bilgi edinmemekte, aynı zamanda kişiliklerini de konuşturmaktadırlar (Akçadağ, 2018). Okulun üzerinde çalışmış olduğu hammadde insan olduğu için önemi daha da artmakta, informal boyutu formal boyutundan daha baskın olmaktadır. Okul ayrıca ekonomik, sosyal ve politik uyumsuzlukları uzlaştırıp dengeyi sağlamaktadır (Bursalıoğlu, 2013). Okul, eğitim sisteminin en önemli yapı taşıdır ve nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde en etkili araçlardandır (Başar, 1997; Taymaz, 2009). Okullar, bireylerin yalnızca eğitim aldıkları yer olmayıp büyüyüp olgunlaştığı, başkalarından bağımsız olarak sosyal

kimliklerinin farkına varıp yetişkin birer birey haline geldikleri kurumlardır (Kotaman, 2009). Okul, hayat boyu devam eden eğitimin bir bölümünün planlı ve programlı şekilde gerçekleştiği yerdir (Küçükahmet, 2017).

Okullar, tanımlanmasında kolaylık sağlaması açısından kademe ve seviyesi, yasal konumu, hangi öğretim programının uygulandığı, işleyiş biçimi, günlük öğretim biçimi, öğretim dili, öğrenci cinsiyeti ve öğrenci statüsü bakımından sekiz kategoride sınıflandırılabilir. Sınıflandırma esasları, kademesi ve düzeyi bakımından okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yüksek öğretim; yasal statüsü bakımından resmi (Milli Eğitim Bakanlığı'nın, diğer Bakanlık veya kurumların) ve özel (Türk, azınlık, yabancı); uygulanan öğretim programı bakımından genel öğretim, mesleki ve teknik öğretim; işleyiş şekli bakımından gündüz ve akşam; günlük öğretim biçimi olarak normal, ikili ve üçlü; öğretim dili olarak Türkçe, yabancı dil (İngilizce, Almanca vb.); öğrenci cinsiyeti bakımından kız, erkek, karma; öğrenci statüsü bakımından ise gündüzlü, burslu, yatılı (paralı yatılı, parasız yatılı) olarak okul türlerine ayrılmaktadır (Taymaz, 2011).

Türk eğitim sistemini Osmanlı'dan itibaren kısaca inceleyecek olursak; Tanzimat döneminde Fransa'dan etkilenildiği, en popüler yabancı dilin Fransızca olduğu ve Fransızca bilmenin bir ayrıcalık olduğu görülmektedir. İlerleyen yıllarda Almanya'nın etkisinde kalınarak okullarda Alman tarzı yapılaşmaya gidilmiştir. Atatürk dönemi, "Milli Eğitim" akımının başlatıldığı dönem olmuş, fakat Atatürk'ün ölümünden sonra bu akımı sürdürmek mümkün olmamıştır. Çok partili hayata geçiş ile birlikte Amerika Birleşik Devletlerinde eğitim gören öğrencilerin yurda dönmesinin de etkisiyle Amerikan tarzı eğitim önem kazanmış, muhafazakar cephesinde ise Japon eğitim modeli benimsenmiştir. Günümüze bakıldığında eğitim sistemimizde Avrupa Birliği ülkelerinin etkisi gözlenmektedir (Özdemir, 2014).

1.1.2. Yönetim ve Okul Yönetimi

Yönetim, örgütün belirlenen hedeflerine göre varlığını sürdürmesini sağlamak, örgütte yer alan insan ve madde kaynağını yüksek verimlilikte kullanmaktır (Bursalıoğlu, 2013). Yönetim, bireylerin belirlenen ortak amacı gerçekleştirmek ve sürdürmek üzere planlama, örgütleme, yönlendirme, eşgüdüm ve denetim süreçlerini

işletmesi sürecidir (Öztekin, 2005). Çağlar boyunca insanlar yönetilmiş ve yönetmişlerdir. Yönetim en eski bilim olarak bilinmektedir (Bursalıoğlu, 2016).

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin, okul yönetimi de eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulamasıdır (Başar, 1994). Eğitim yönetimi ile ilgili ilk bulgular Roma kaynaklı bulgulardır. Okul müdürü, müfettiş, yetki, teftiş gibi kavramlar bu dönemde kullanılmıştır (Belisle ve Sargent, 1957; akt. Bursalıoğlu, 2016). Hindistan'da monitör, İsrail'de ise direktör adı verilen yöneticiler okullarda görev yapmışlardır. II. Mahmut'un İmamzade Esat Efendi'yi Nazır unvanı ile bürokrat yetiştiren Mektebi Maarifi Adliye'nin başına getirmesi ile okul yöneticiliği kavramı Türk eğitim tarihine girmiştir. 1848'de Darülmuallimini Rüşdi adıyla açılan ilk öğretmen okulunun başına da müdür unvanı ile Cevdet Efendi getirilmiştir. Bilimsel yönetimin eğitime girişi ise 20. yüzyılda işletme ilkelerinin okula uygulanması ile gerçekleşmiştir (Bursalıoğlu, 2016).

Yönetim bir süreçtir. Yönetim süreçleri, planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon ve kontrol olarak ilk kez Fayol tarafından gruplanmıştır (Fayol, 1949; akt. Bursalıoğlu, 2016). Luther Gulick ve Lyndall Urwick, POSTCORB olarak formüle ettikleri yönetim süreçlerini planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, koordine etme, raporlama ve bütçeleme şeklinde sınıflandırmışlardır (Gulick ve Urwick, 1937; akt. Bursalıoğlu, 2016). Eğitimde yönetim süreçleri ise yedi başlık altında toplanmıştır. Bunlar karar verme, planlama, organizasyon, iletişim, etkileme, koordine etme ve değerlendirmedir (Campbell ve Ruosell, 1957; akt. Taymaz, 2011). Yönetim süreçlerinin uygulanması eğitim kurumlarında yöneticilerin sorumluluğundadır.

1.1.3. Okul Yöneticiliği

Eğitim, insana yönelik bir hizmet; okul, eğitim hizmetini üreten örgütsel bir yapı; eğitim ve okul yönetimi de uygulamalı ve disiplinler arası çalışma alanı olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2014). Eğitim yönetiminin, sınırlarını eğitim sisteminin yapısı ve amaçlarının belirlediği okul yönetimi, okulda bulunan hem insani hem de maddi kaynakları etkili ve verimli biçimde kullanıp, okulu amaçları doğrultusunda yaşatmayı hedefler (Bursalıoğlu, 1981). Eğitim kurumlarında eğitim öğretim

hizmetlerinin düzenli bir biçimde yürütülmesi, eğitim programlarının uygulanması, personelin yönetimi, araç gereçlerin etkili ve verimli bir şekilde kullanılması, bütçe oluşturulması, yönetim süreçlerini etkili bir biçimde uygulayan yöneticiler ile gerçekleştirilebilir (İlgar, 2005).

Klasik kuramcılara göre yönetici, teknik bir uzman olarak nitelendirilmiştir. Yönetimde insan ilişkilerinin önem kazanmasıyla birlikte yönetici imajında da değişim olmuştur. Yöneticilerin, personelin hem psikolojik hem de sosyal ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması ve bu ihtiyaçları karşılaması beklentisi doğmuştur. Durumsal yaklaşımların önem kazanması, yöneticilerin hem çevreye hem de grubun özelliklerine önem vermelerini sağlamıştır. Değişen şartlar doğrultusunda okul yöneticilerinin sahip olması gereken güç, özellik ve yeterlilikler de değişime uğramaktadır (Şişman, 2014).

1.1.3.1. Okul Yöneticilerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Yöneticiler, örgütte hedef belirleyen, görevleri planlayıp işbölümü yapan, hedefe ne ölçüde ulaşıldığını değerlendiren, örgütte dengeyi sağlayan ve örgüt kültürünün oluşması yolunda çaba sarf eden kişilerdir (Başar, 2000). Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 77. maddesi gereğince okul yöneticileri; “öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar, okulu hizmete hazır durumda bulundurur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır. Okul yönetimi;

- a. Araştırma ve planlama,
- b. Örgütlenme,
- c. Rehberlik,
- d. İzleme, denetim ve değerlendirme,
- e. İletişim ve yönetim

görevlerini yerine getirir” (MEB OÖKY, 2019).

Okul yöneticilerinin en önemli sorumlulukları şu şekilde sıralanabilir (Aydın, 2005):

1. İnsanlarla etkili bir biçimde çalışma,
2. Etkili bir işletme yönetimi,
3. Yeterli bir okul binası ve çevresini hazırlama,
4. Eğitim programının geliştirilmesi,
5. Mesleğe hizmet.

Okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmenlerle hareket eden düzen ve destek sağlayıcı bir rehber, güven veren bir dost olarak tanımlanmaktadır (Akçadağ, 2018). Okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler ise teknik yeterlilikler, kavramsal yeterlilikler, insani yeterlilikler, olarak üç başlık altında toplanabilir.

Teknik Yeterlilikler: Eğitim kurumu için kaynak temini, yöntem ve süreç belirlenmesi, teknoloji kullanımı gibi yeterlilikleri barındırır.

Kavramsal Yeterlilikler: Eğitim kurumunun örgütsel ve yönetsel sorunlarını belirleyip veri toplama, analiz etme, sistemsel bağları görme, sorunların çözümüne yönelik karar alma, örgütü çözümlenme yeterliliklerini barındırır.

İnsani Yeterlilikler: Personeli güdüleme, onlara moral verme, işbirliğini sağlama, kişilerarası ilişkileri yönetme, iletişimi sağlama yeterliliklerini barındırır (Şişman, 2014).

1.1.3.2. Okul Yöneticilerinin Güç Kaynakları

Güç, kişilerden bir şey isteme ve istediğini yaptırabilme olarak tanımlanmaktadır. Okul yöneticileri gücü çevresinde bulunan bireyleri etkilemek amacıyla kullanır. French ve Raven'e göre (1960) yöneticilerin sahip olduğu güç çeşitleri şunlardır:

Ödül Gücü: Bireyleri kontrol etmede hem içsel hem de dışsal ödüllerin kullanılmasıdır. Ödül, hediye gibi maddi bir ödül de olabilir; takdir etme, iltifat etme gibi içsel bir ödül de olabilir.

Zorlayıcı Güç: Bireyleri kontrol etmede ödül gücünün tam tersi baskı ve ceza kullanılmasıdır. Korkutma, tehdit etme, soruşturma açma gibi davranışlar zorlayıcı güce örnek olarak verilebilir. Zorlayıcı güç kullanmak, personelin yöneticiye karşı düşmanlık beslemesine sebep olmaktadır.

Meşru Güç: Personelin değer ve inançlarından beslenen güçtür. Personel, benimsedikleri değer ve inançları gereği yöneticilerinin kendilerini kontrol etme hakkının olduğunu düşünür. Yöneticinin yer değiştirme, görev verme, fazla mesai yükleme gibi istekleri meşru gücün kapsamında olan isteklerdir.

Uzmanlık Gücü: Yöneticinin deneyim ve bilgisi ile personelin davranışını kontrol etmesidir. Uzmanlık gücünün kullanıldığı kurumlarda çalışan personel, iş konusunda yöneticilerinin kendilerinden daha fazla bilgi ve beceriye sahip olduğu görüşünü benimser.

Referans Gücü: Personelin yönetici ile kendisini özdeşleştirdiği, yöneticinin verdiği görevin personel tarafından bir onur olarak görülüp kabul edildiği güç şeklidir. Referans gücüne sahip yöneticilerin karizmatik özelliklere sahip olduğu söylenebilmektedir.

Yasal Güç: Kanun ve yazılı metinlere dayanan, makam ve statü kaynaklı güçtür. Personel yöneticiden gelen istekleri yerine getirmeyi zorunluluk olarak görebilmektedir. Astlar yöneticinin isteklerine gönüllü olarak uyabildikleri gibi direnç de gösterebilirler (Şişman, 2014).

1.1.3.3. Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri

Yöneticinin yeterli olabilmesi için öncelikle işini severek yapıp yaptığı işte bilgi ve beceri sahibi olması gerekmektedir. Yönetimde yeterlilik, süreci iyi yönetebilme, teknolojiyi yerinde ve etkili kullanabilme, olumlu bir iklim ve kurum kültürü oluşturma ve başarılı insani ilişkiler kurabilme ile tanımlanabilmektedir (Başaran, 2000). Dönmez'e göre (2002) okul yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlilikler şunlardır:

1. Hedefe ulaşmayı sağlayacak adımı anlayabileceği vizyonu olmalıdır,
2. Örgüt üyelerinin ve öğrencilerin hayatında farklılık sağlayabilmelidir,

3. Örgüt üyelerini nasıl değerlendireceğini bilmelidir,
4. Değişimin sürekliliğini esas alarak vizyonu esnetebilmelidir,
5. Güçlü ve zayıf olduğu yönlerini, eğilimlerini bilmelidir,
6. Toplantı yönetmeyi bilmelidir,
7. İşyle ilgili kendisine güvendiğini yansıtabilmelidir,
8. İş sorumluluğunun nasıl değerlendirileceğini bilmelidir,
9. Personeli ve öğrenciyi motive etmeyi bilmelidir,
10. Okulun bulunduğu çevrenin ahlaki değerleri ile mesleki değerler arasındaki dengeyi sağlayabilmelidir.

1.1.3.4. Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Resmi Kurumlarda Okul Yöneticilerinin Görevlendirilmesi

Eğitim kurumlarının başarıya ulaşmaları için yetişmiş ve liderlik becerilerini sergileyebilen yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Türk eğitim tarihinde eğitim yöneticilerini yetiştirme ve görevlendirme hususunda önemli bir uygulamaya rastlanmamaktadır (Cemaloğlu, 2005). 2018 yılından itibaren uygulanmaya başlayan “MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği” gereğince atamalarda kariyere ve liyakate önem verilmekte, norm durumu ve puan bazında üstünlük de önem arz etmektedir. Yöneticiliğe ilk defa görevlendirmede yazılı, değerlendirme ve sözlü sınav puanları, yöneticiliğe yeniden görevlendirmede ise Ek 2 formu üzerinden yapılacak değerlendirme baz alınmaktadır. İlk defa görevlendirmede Bakanlık Ölçme Değerlendirme ve Sınav Hizmetlerinin yapacağı test usulü sınavda sınav konu ve ağırlıkları; genel kültür %20, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi %10, değerler eğitimi %10, eğitim ve öğretimde etik %10, eğitim bilimleri %30, mevzuat %20 olarak belirlenmiştir. Yazılı sınavdan 100 tam puan üzerinden en az 60 puan alınması gerekmekte, sınav sonuçlarının açıklanmasından itibaren de alınan puan 3 yıl geçerliliğini sürdürmektedir. İsteyen adaylar puanlarını yükseltmek amacıyla tekrar sınava girebilmektedir. Yazılı sınav puanı ile Ek 1 değerlendirme puanının aritmetik ortalaması sıralamasına göre en yüksek puandan başlayarak, eğitim kurumlarında boş

bulunan yönetici sayısının üç katı kadar aday sözlü sınava alınmaktadır. Son sırada yer alan adayla aynı yazılı puanını alan adaylar da sınava çağırılmaktadır. Sözlü sınav komisyonunca adaylara; yazılı sınav konularından %20, ifade yeteneği, muhakeme gücü ve bir konuyu kavrayıp özetleme yeteneğinden %20, liyakat, tutum ve davranışın göreve uygunluğu ve temsil kabiliyetinden %20, özgüven, ikna kabiliyeti, inandırıcılıktan %20, bilimsel ve teknolojik gelişmelere açıklıktan %20 olacak şekilde değerlendirme soruları sorulmaktadır. Sözlü sınav sonucunda adayların 100 tam puan üzerinden en az 60 puan alması gerekmektedir. Yazılı sınav puanının %50'si, Ek 1 değerlendirme formu sonucunda alınan puanın %30'u ve sözlü sınav puanının %20'si alınarak belirlenen görevlendirmeye esas puanlar kesin sonuçların ilanından bir sonraki yazılı sınav başvuru tarihinin ilk gününe kadar geçerli olmaktadır.

Okul müdürü olarak ilk defa görevlendirilmek isteyen adaylardan alanlarına uygun eğitim kurumlarında görevlendirilmek isteyenlere (okul öncesi alan öğretmenlerinden anaokullarına, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmenlerinden imam hatip ortaokullarına vb.) 5 puan, kurucu müdür olarak görev yaptığı okula müdür normu verildikten sonra müdür olarak görevlendirilmek isteyenlere de 4 puan daha ilave edilmektedir. Müdür olarak görevlendirilmek isteyenler puan üstünlüğüne göre il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile müdür olarak görevlendirilmektedirler. Müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak ilk defa görevlendirilmek isteyenler puan üstünlüğüne göre il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile müdür başyardımcısı ya da müdür yardımcısı olarak görevlendirilmektedirler.

Yöneticiliğe yeniden görevlendirilmek isteyen müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları ilk defa yönetici görevlendirilmesi yapılmadan önce yapılmaktadır. Dört yıllık ve sekiz yıllık görev süresini dolduran yöneticilerden boşalacak kurumlar il milli eğitim müdürlüğünün internet sitesinde duyurulmaktadır. Aynı unvanla buldukları eğitim kurumunda dört yıl görev yapmış olan yöneticiler aynı ya da farklı eğitim kurumlarına, aynı unvanla buldukları eğitim kurumunda sekiz yıl görev yapmış yöneticiler farklı eğitim kurumlarına aynı unvanla yeniden görevlendirilmek üzere elektronik ortamda başvuruda bulunabilmektedirler. Ek 2

yönetici değerlendirme formu üzerinde yer alan puanlamaya (eğitim, ödül, ceza, hizmet vb.) göre toplam puan oluşturulmaktadır.

Müdürlüğe yeniden görevlendirilmek isteyen eğitim kurumu müdürlerinden alanlarına uygun eğitim kurumlarında görevlendirilmek isteyenlere (okul öncesi alan öğretmenlerinden anaokullarına, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmenlerinden imam hatip ortaokullarına vb.) Ek 2 formunda yer alan toplam puana 5 puan, müdürlükte dört yıllık görev süresini tamamladığı eğitim kurumuna yeniden müdür olarak görevlendirilmek isteyen kurum müdürlerine de 4 puan ilave edilmektedir. Puan üstünlüğüne göre il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile müdür olarak yeniden görevlendirilmektedirler. Müdür başyardımcılığı ve müdür yardımcılığına yeniden görevlendirilmek isteyen eğitim kurumu müdür başyardımcıları ve müdür yardımcılarında dört yıllık görev süresi dolanlar, halen görev yaptıkları eğitim kurumuna müdür başyardımcısı veya müdür yardımcısı olarak görevlendirilmek istiyorsa Ek 2 formu toplam puanına ilave olarak 4 puan daha eklenmektedir. Puan üstünlüğüne göre il milli eğitim müdürünün teklifi ve valinin onayı ile müdür başyardımcısı ya da müdür yardımcısı olarak yeniden görevlendirilmektedirler.

Müdür olarak görevlendirileceklerde aranan özel şartlarda; müdürlük ya da kurucu müdürlük, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı, müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak, bakanlık şube müdürlüğü ya da daha üst unvanlı kadrolarda asaleten görev yapmış olmak yer almaktadır. Öğrencilerinin tümü kız olan eğitim kurum müdürleri ve bu kurumlarla yatılı kız öğrencisi bulunan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az bir tanesi kadın adaylar arasından görevlendirilmektedir. Karma eğitim veren ve müdür yardımcısı normu en az 3 olan eğitim kurumlarının müdür yardımcılarında en az bir tanesi kadın adaylardan görevlendirilmektedir. Fen lisesi müdürleri Matematik, Fizik, Kimya veya Biyoloji alan öğretmenleri arasından; güzel sanatlar liselerinin müdürleri Görsel Sanatlar/Resim veya Müzik alan öğretmenleri arasından; sosyal bilimler liselerinin müdürleri Türk Dili ve Edebiyatı, Tarih, Coğrafya, Felsefe, Psikoloji veya Yabancı Dil öğretmenleri arasından; spor liselerinin müdürleri Beden Eğitimi öğretmenleri arasından; mesleki ve teknik eğitim kurumlarının müdürleri atölye, laboratuvar veya meslek dersi öğretmenleri arasından görevlendirilmektedir. Müdür başyardımcısı veya

müdür yardımcısı olarak görevlendirileceklerde aranan özel şartlarda; müdürlük, kurucu müdürlük, müdür başyardımcılığı, müdür yardımcılığı ya da müdür yetkili öğretmen olarak görev yapmış olmak; bakanlık şube müdürlüğü ya da daha üst unvanlı kadrolarda görev yapmış olmak; adaylıkla birlikte en az 2 yıl öğretmenlik yapmış olmak şartlarından en az birini sağlıyor olmak zorunluluğu bulunmaktadır (MEB EÖKY, 2021).

1.2. LİDERLİK

Liderlik, tarih boyunca varlığını sürdüren, üzerinde çeşitli araştırmalarda bulunulan ve farklı tanımları yapılan bir kavramdır. Liderlik kavramı, 19. yüzyıla kadar İngilizcede yer almayan bir sözcüktü. Bu kavram üzerinde çalışmalar 20. yüzyılda yoğunlaşmış; nasıl lider olunur, nasıl taraftar kazanılır, grup performansına nasıl etki edilir ve etkin liderliği sağlayan etmenler nelerdir konuları üzerinde kapsamlı bir araştırma yapılmıştır (Gordon, 2016). Liderlik, 20. yüzyılda 5000'i aşan çalışmada yer almıştır ve liderliğin 350'yi aşan tanımı yapılmıştır (Erçetin, 2000).

Liderlik uygulamalarını ilk olarak Sümer tapınakları çevresinde yaşayan bireylerin rahipler liderliğinde Mezopotamya'da yönetilmesinde görmekteyiz. Mısır Medeniyeti'nde piramitlerin yapımı, çalışanların organize edilmesi ve yönetsel beceriler ile gerçekleşmiştir. Asırlarca hüküm süren Roma İmparatorluğu ve Osmanlı Devleti gibi büyük devletler de yönetim politikalarındaki başarı ile varlıklarını sürdürmüşlerdir (Eren, 2019).

1990'dan sonra çevrenin beklentileri ve yeniden yapılanmayla okul liderliği konusunda büyük değişim başlamıştır (Liontos, 1993). Değişim, hem okul yönetimini hem de eğitim öğretim sürecini etkilemiştir. XII. ve XIII. yüzyılda okul yönetiminde bilimsellikten uzak ve tek sınıflı bulunan okullarda uygulanabilecek öğretmen- yönetici anlayışı hakim olmuştur. 19. yüzyılda okullarda sınıf sayısının artmasıyla okul yöneticilerinin rol, görev ve statülerinde değişiklik meydana gelmiştir (Çelik, 2000). Sanayi devrimiyle birlikte eğitimde özel sektörün yer alması sonucu eğitim yatırımlarında artış yaşanmıştır. Yaşanan hareketlilik sonucunda lider ve liderlik,

kalite, rekabet, etkililik kavramları gündeme gelmiştir (Chance, 1992; akt. Karip, 1998; Maxcy, 1991).

Çağımızda yaşanan hızlı değişimler, politik ve ekonomik çalkantılar sonucu yol gösterici, ufuk açıcı ve değişimi yönetici liderlere ihtiyaç daha da artmıştır. Örgütlerde örnek teşkil edecek, büyük ve sıra dışı liderlerin sayıca az olması sebebiyle problemler yaşanmaktadır. Geleceği şekillendirmek ve günümüzü kurtarmak için güçlü ve yeni liderlerin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır (Barutçugil, 2014).

1.2.1. Liderlik Tanımları

Liderlikle ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bunlardan başlıcaları şu şekildedir:

- Lider, yol gösterici, öncü, öğretici, yaratıcı, aydınlatıcı olmakla birlikte kişilerin ihtiyaç ve isteklerini hisseden ve bunları organize eden kişi olarak tanımlanabilir (Tosun,1982).
- Liderlik, bir takipçi grubunu belirlenen hedefler çevresinde toplamak ve bu hedefleri gerçekleştirmek için grubu harekete geçiren yetenek ve bilgilerin toplamıdır (Eren, 2019).
- Liderlik, belirli koşulların gerçekleşmesiyle birey ya da grup hedeflerinin gerçekleşebilmesi amacıyla yönlendirme ve etkileme becerisidir (Efil, 1996).
- Liderlik, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için örgütte yer alan bireyleri harekete geçirmek, etkilemek ve yönlendirmek olarak tanımlanabilmektedir (Hellriegel ve Slocum, 1992).
- Liderlik, örgütte yer alan bireyleri örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirebilme becerisidir (Black, Porter ve Hitt, 2000).
- Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla, örgütte yer alan bireylerin ihtiyaçlarını tespit edip gideren, birey-grup-çevre ilişkilerini düzenleyen, örgütte yer alan bireylerin iletişimini, etkileşimini ve eşgüdümünü gerçekleştiren süreçtir. Lider hem yeni grup oluşumunda hem

de mevcut grupların bağıni kuvvetlendirmede görev yapar (Simon, Smithburg ve Thompson, 1985).

- Liderlik, takipçilerin davranış ve düşüncelerini etkileme yönünde güç kullanımıdır (Zaleznik, 1992).
- Liderlik, liderle takipçilerinin her biri arasında meydana gelen iki yönlü etkileşimdir (Graen, 1976; akt. Çelik, 2013).
- Liderlik, örgüt amaçları çerçevesinde, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını, birey, grup ve çevre ilişkilerini düzenleyen, birey ve birim arasındaki iletişimi, etkileşimi ve koordinasyonu sağlayan bir süreçtir. Liderlikte zeka, eğitim ve tecrübe önem arz etmektedir. Liderler hem yeni grupların oluşmasında hem de var olan ve dağılma ihtimali bulunan grupların birleştirilmesi ve bir arada tutulmasında önemli rol oynarlar (Simon vd., 1985).
- Lider, üyesi bulunduğu örgütte diğer üyeleri olumlu anlamda etkileyen kişidir (Başaran, 1992).
- Lider, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bireyleri etkileyip yönlendiren ve örgütte işbirliği sağlayan kişidir. Örgütte bulunan etkenler şunlardır (McGregor, 1970):
 - i. Örgütün amaç, yapı ve görevleri,
 - ii. Liderlerin bireysel özellikleri,
 - iii. Çalışanların bireysel özellikleri, ihtiyaçları ve tutumları,
 - iv. Siyasal, ekonomik ve toplumsal çevre.

Saruhan ve Yıldız'a göre (2009),

- Lider, bir gruba veya harekete yön veren kişidir.
- Lider, kişileri yönetebilme ve yönlendirebilme kabiliyetine sahip olan kişidir.
- Liderlik, inandığı şeyi insanlara kendi istekleriyle yaptırabilme becerisidir.

- Doğru liderlik, hedef doğrultusunda hareketi yönlendirme veya güdüyü sağlamayı gerektirir.

Tanımlarda ortak olan kavramlar Çelik'e göre (1999) etkileme gücü, Chance'e göre (aktaran Erçetin, 2000) hedeflere ulaşma, etkileşimi sağlama ve bazı kişisel özellikler olarak görülmektedir. Liderin kişilik, konum ve deneyimi; izleyenlerin kişilik özellikleri, mevcut durum da liderlik tarzlarının belirlenmesinde önem taşır (Vries, 2007). Davis'e göre (aktaran Yalçinkaya, 2002) lideri olmayan örgütler yalnızca insandan ve maddeden oluşur.

Lider ve liderlik tanımı üzerinde fikir birliğine varılamasa da liderliğin insan davranışında büyük etki yarattığı kesindir (Bass, 1990; Sadullah, 1997; akt. Tabak, 2005). Lider, kurumda dengeyi sağlayan, çalışanların motivasyonuna ve verimine etki eden, örgüt kültürünün oluşmasında ve uygulanmasında önemli bir rol üstlenen, çağın getirilerine uygun hareket eden kişi olmalıdır (Bakan, 2008; Önen ve Kanayran, 2015). Liderlik araştırmalarında tanımlardan yola çıkılarak 5 ana unsur belirlenmiştir. Bu unsurlar etki, değişim, örgütün amaçları, insanlar, lider ve takipçileridir. Etki, lider ve takipçileri arasında karşılıklı kavram olup liderliğin temellerindedir. Değişikliklere uyum sağlayabilmek için lider ve takipçileri değişime açık olmalı, örgüt hedefleri doğrultusunda ortak vizyon oluşturmalıdırlar. Lider, takipçilerinin ihtiyaç ve önerilerini göz önünde bulundurmalı, hem örgütün içerisinde hem de çevrede yer alan insanlarla iletişime girmeli ve onları da etkilemelidir (Lussier ve Achua, 2010).

1.2.2. Liderlik ve Yöneticilik

İnsan sosyal bir varlıktır ve bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için bir gruba dahil olmak ister. Kişilik özelliklerine göre kimi yönetmeye kimi ise yönetilmeye ihtiyaç duyar. Formel örgütlerde de informel yapılarda da lider ve takipçi, etkileyen ve etkilenen ilişkisi bulunmaktadır. Kişilerin bir lidere bağlanma eğilimi ya da lider olma isteği ve liderliğin çok geniş alanlarda yaygınlaşması liderlik üzerine birçok araştırma yapılmasına neden olmuştur. Örgütlerin yapısını oluşturan insan ögesinin gereksinmelerini karşılamak ve hedefe ulaşmak için örgütlenmenin zorunlu olması, liderlik ve yöneticiliği zorunlu hale getirmektedir (Karkın, 2004).

Örgüt hedeflerini örgüt yapısı, prosedür ve örgütsel direktifleri kullanarak gerçekleştiren kişiye yönetici denir. Liderin bunlardan öte etkileme gücü bulunmaktadır. Yöneticinin etkileme gücü bulunmuyorsa yalnızca bir yöneticidir. Yöneticilik yaptığı örgütten ayrıldığı zaman örgütü geliştirici yönde bir iz bırakmış olmaz. Lider, yöneticiliğini yaptığı kişilerin potansiyelini ve yaratıcılık yönlerini ortaya çıkarmalarını sağlar. Liderlik özelliğine sahip olan yönetici, maddi ve insani kaynakları, çalışanların amaç ve gereksinmelerini örgüt hedefleri yönünde, örgüt hedeflerini beraber gerçekleştirecek biçimde harekete geçirebilecektir (Korkut, 1992).

Liderlik kavramıyla ilgili yapılan incelemelerde ortaya çıkan sorunlardan biri liderlik ve yöneticilik arasında var olan benzerlik ve farklılıkları belirlemek olmuştur. Yöneticilikte de liderlikte de belirlenen hedefler çerçevesinde insanları yönlendirmek ve çalışılan grupla yakınlık kurmak hedeflenmektedir (Koçel, 2015). Liderler de yöneticiler de örgütlerinde yer alan bireyleri ya da grupları belirlenen hedeflere ulaşmaları için yönetmekte ve yönlendirmektedir (Tengilimoğlu, 2005). John B. Kotter 1990'da Harvard Business Review'da makale yayınlamış ve yayınladığı bu makalede lider ve yönetici arasındaki farklara değinmiştir. Yönetici planlama, bütçeleme, örgütlenme, kadrolama, kontrol etme, problem çözme görevlerini yerine getiren kişidir. Lider ise insanları bir araya getirip onlara ilham veren, yol gösteren, harekete geçiren, değişimi gerçekleştiren kişidir (Kotter, 1990; akt. Yılmaz, 2006).

Lider kavramıyla ilgili araştırmalar yapılırken yönetici ile lider arasında farklılıklar ortaya çıkarılmıştır. Lider bütün ile ilgilenirken yönetici parça ile ilgilenir. Lider politika üretirken yönetici var olan politikayı uygulamaya çalışır. Liderin vizyonu yöneticiye göre çok geniştir (Lunenburg ve Ornstein, 1991).

Lider ile yönetici arasındaki farkları şu şekilde sıralayabiliriz (Erdoğan, 1991):

1. Lider, örgüt üyeleri tarafından izlenen kişidir. Her yönetici lider değildir. Yöneticiyi örgüt üyelerinin çoğunluğunun benimsemesi gerekmez. Lideri ise örgüt üyelerinin çoğunluğu ya da tamamı takip eder. Yönetici atamayla gelir fakat lider atamayla gelmez. Bu yüzden de liderin hiyerarşik yapıda belirli bir yeri bulunmaz. İnfomal lider, çalışma gruplarında liderdir buna karşın yönetici değildir.

2. Lideri örgüt üyeleri duygusal olarak da kabul eder. Lider örgüt üyelerinin beklentilerine cevap verirken yönetici problem çözen ve akılcı karar veren kişidir.
3. Yönetici örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken lider takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılamayı hedefler. Yönetici örgütün amaçlarını gerçekleştiremediğinde, lider ise takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılayamadığında başarısız olur.

Starratt (1995), lider ve yönetici arasında 10 esas farkı vurgulamıştır.

- Lider değişimle ilgilenirken yönetici yapıyı koruma çabasındadır.
- Lider yönlendiricidir, yönetici ise yönetim görevini yerine getiren kişidir.
- Lider konuşma metnini kendi oluştururken yönetici oluşturulan metni okur.
- Lider moral otoriteye dayanırken yönetici bürokratik otoriteye dayanır.
- Lider takipçilere mücadeleci ruh aşılarken yönetici topluluğun mutluluğunu korur.
- Lider vizyon sahibidir, yönetici bütçe ve liste sahibidir.
- Liderin ortak hedefe dayalı gücü bulunur, yöneticinin ödül-ceza uygulamasına dayanan gücü bulunur.
- Lider motive eder, yönetici denetleme görevini yerine getirir.
- Lider ilham verirken yönetici düzenleyicidir.
- Lider aydınlatırken yönetici koordine eder.

1.2.3. Liderlik Tipleri

Max Weber'e göre lider tipleri şu şekildedir:

Geleneksel Lider: Geleneklere bağlı olan liderdir.

Karizmatik Lider: Doğuştan ya da doğal lider de denilen, toplumun geleneksel, tarihsel, ekonomik, toplumsal ve kültürel koşullarının gerektirdiği liderdir.

Yasal Lider: Emretme ve yönetme gücü kanunlara dayanan liderdir.

Teknokratik Lider: Belirli bir alanda uzmanlığıyla varlığını kanıtlamış liderdir.

Farklı bakış açısıyla liderlik tipleri şu şekildedir:

Ürkek Tip Lider: Başarısızlık, korku, endişe duyguları içerisinde yoğunlaşan, üretim ve insan ilgisi az olan liderdir.

Arkadaş Tipi Lider: Çalışanlarının işlerinde mutlu olmasını isteyen, onların sevgisini kazanmak isteyen, insana değer veren, insanlarla arkadaşlık etmek isteyen liderdir.

Kurnaz Tip Lider: Uzlaşmacı tutum içerisinde olan, insana ve üretime ilgiyi belirli mesafede ve dengede tutmak isteyen liderdir.

Başaran Tip Lider: İnsana da üretime de fazla değer veren, örgütte karşılıklı saygı ve güven ortamı sağlayan, işi tamamladığında yeni iş arayan liderdir (Özsalmanlı, 2005).

1.2.4. Liderlik Becerileri

Liderlik, kişinin amaca ulaşma yolunda kişileri ikna etme ve yön verme becerisidir. Liderlik doğuştan gelen bir beceri olmayıp sonradan öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir beceridir. Bu becerileri 5 ana başlık altında toplamak mümkündür (Haq, 2011):

Teknik Beceriler: Yöntem, teknik, mevzuat becerileridir.

Kavramsal Beceriler: Analitik düşünce, mantıksal düşünce, tümevarımsal ve tümdengelimsel düşünce becerileridir.

Kişilerarası Beceriler: İnsan davranışlarını ve toplumsal süreçleri anlama becerisidir.

Duygusal Zeka Becerisi: Duyguları anlama ve yönetme becerisidir.

Sosyal Zeka Becerileri: Gereksinimleri belirleme ve karar verme becerileridir.

1.2.5. Liderlerin Temel Özellikleri

Liderlik üzerinde birçok çalışma yapıldığı için çok çeşitli liderlik tanımları mevcuttur. Diğer insanları sahip olduğu güç ile etkilemek ve bireyler üzerinde güç kurmak liderliğin süreci olarak gösterilebilir (Mankan, 2011).

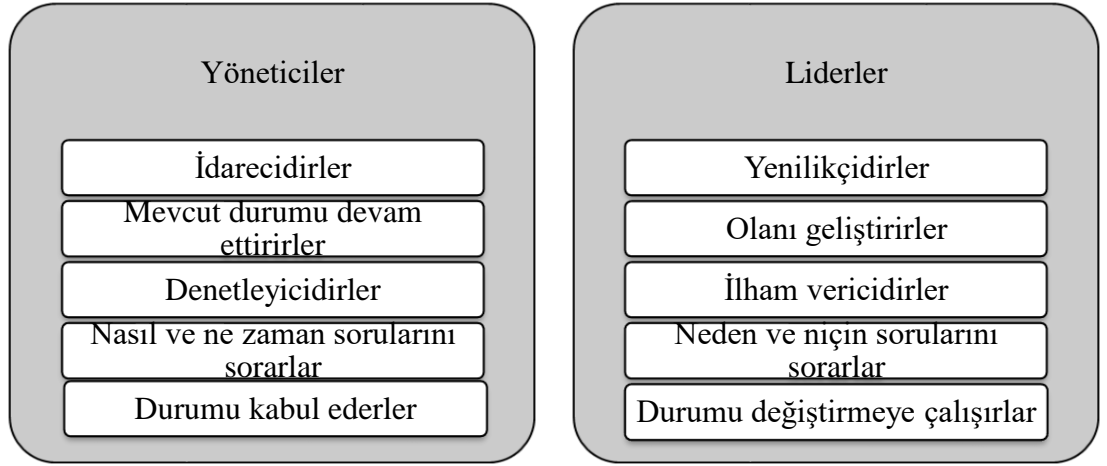
Liderlerin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Yenilik ve değişime açık olurlar.
2. Vizyon ve misyon sahibi, geleceği öngören yapıdadırlar.
3. Yeni bilgiye açık, bilgiyi anlayıp yorumlama becerisine sahiptirler.
4. Çalışkan, örgütü başarıya ulaştırmaya odaklı ve mücadeleci ruha sahiptirler.
5. İletişim becerisi yüksek, sorgulayıcı ve entelektüeldirler. Hatalardan ders çıkarırlar. Güçlü ve zayıf yönlerini bilirler.
6. Davranışlarıyla örnek olur, tutarlı ve açıktırlar.
7. Farklı durumlara adaptasyonları yüksektir. Gelişim ve değişimleri analiz edebilirler (Tekin, 2008).

Yöneticilik ve liderlik çoğunlukla birbirleriyle karıştırılan, farklı anlamları olan kavramlardır. Yönetici ile lider arasındaki farklılıkları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Her lider, aynı zamanda yönetici olabilmektedir. Fakat her yöneticinin lider olması olanaksızdır (Polat ve Arabacı, 2015).
- Yöneticilik, işletmelerin kurulması ile ortaya çıkan bir meslektir. Liderlik, bir davranış biçimidir (Sağlam, 2014).
- Yöneticilik, görevi yerine getirmek ve yürütmek, sorumluluk almaktır. Liderlik, etkilemek ve rehberlik etmektir (Bayram, 2013).
- Yöneticilik görevi yerine getirmektir. Liderlik, değişim konusunda ilham vermektir (Korkmaz, 2012; Lelebici, 2008).

- Yönetici, konumu gereği yaptırım uygulama yetkisi ile bireyleri etki altına almaya çalışmaktadır. Lider ise kişiliği, davranışı ve güven duygusu oluşturması ile bireyleri etkilemektedir (Koçel, 2015).
- Liderlik, var olan potansiyeli açığa çıkarmaktır (Newstrom ve Davis, 1997; akt. Ardahan ve Konal, 2017).



Şekil 2.1 : Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklar (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2006).

1.2.6. Okul Liderliği

Liderler ve eğitimciler benzer amaçlara sahiptirler. Hem kişisel hem de sosyal sorumlulukların layıkıyla yerine getirilmesinde büyük çaba sarf ederler. Belirlenen hedefler doğrultusunda okulu geliştirmek isteyen okul yöneticisi, lider olmak zorundadır (Cemaloğlu, 2007). Okul yöneticisi, takipçileri olan öğretmen ve öğrencilere de liderliği ile olumlu yönde etki edebilecektir (Taş, Çelik ve Tomul, 2007). İnsanı etkileme, yön verme ve kimlik kazandırmayı amaç edinen okul, bu amaçlarını gerçekleştirmek için örgütlenir. Örgütlenmenin bulunduğu yerlerde yönetim ve liderlik ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle okul yönetimi, diğer yönetimlerden ayrı tutulmaktadır (Akçadağ, 2018).

ABD’de okul yöneticisi yetiştirme komisyonu raporunda, elde edilen bilgilere göre okul liderlerinin sahip olması gereken 6 esas belirlenmiştir. Bu esaslar (Thompson, 1997; akt. Çelik, 2001):

- Öğrenme vizyonu oluşturulması, uygulanması ve paylaşımını sağlamak ve bu hususta öğretmenlere destek olmak.
- Destekleyici, çalışanları geliştirici okul kültürü oluşturup öğrencilerin öğrenebilmesi için öğretim programını daha esnek olacak şekilde geliştirmek.
- Okulda bulunan tüm kaynaklardan etkili ve verimli öğrenme ortamı oluşturacak biçimde yararlanmak.
- Okul ile çevre işbirliği kurarak çevresel kaynakları toplumun farklı ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanmasını esas alarak kullanmak.
- Bütüncül, dürüst ve etkisel tutum sergilemek.
- Siyasal, sosyal, kültürel, ekonomik ve yerel değişimleri takip etmek ve bu değişikliklere uyum sağlamak.

Okul yöneticileri, 1960'larda program yöneticisi, 1980'lerde eğitimsel lider, 1990'larda transformasyonel lider rollerinde görülmüştür (Vandenberg, 1995; akt. Töremen ve Kolay, 2003). Literatür incelendiğinde, okul yöneticilerinin sahip olması gereken altı özellik karşımıza çıkmaktadır. Bu özellikler; yöneticilik, öğretimsel liderlik, kişiler arası ilişkileri kolaylaştırma, değerlendirme, disiplini koruma ve çatışmayı uzlaştırmadır (Gorton ve Schneider, 1991; akt. Töremen ve Kolay, 2003). Gelişmiş ülkelerin eğitim politikaları incelendiğinde, okul yöneticisi seçiminde yöneticilik sertifikasını şart koştukları görülmektedir. Sertifikayı almak isteyen yönetici adayları, ciddi eğitimlerden geçmekte, yöneticinin sahip olması gereken beceri ve yeterlilikleri kazandıktan sonra yönetici olabilmektedirler (Akçadağ, 2018).

1.2.6.1. Etkili Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri

Amaçlarını üst seviyede gerçekleştiren okullara etkili okul veya başarılı okul denir. Bu okullarda okul yöneticilerinin liderlik davranışları üzerinde durulduğu, liderlik davranışının okulun başarısını ve temel bazı diğer öğeleri etkilediği bilinmektedir. Etkili veya başarılı okul yöneticilerinin yapılan incelemeler sonucunda bazı ortak özellikleri belirlenmiştir. Bunlar, okulun fiziksel ve ekonomik kaynaklarının yönetimi, programın ve öğretim sürecinin yönetimi, insan kaynakları yönetimi, okul

kültürü ve değişiminin yönetimi, çevrenin yönetimi olarak söylenebilir (Şişman, 2014).

Drucker'a göre (1994) etkili yöneticiler:

- Zamanı sistematik olarak kullanır.
- Açık, net ve gerçekleştirilebilecek hedefler koyar.
- Yapabileceği işlere yoğunlaşır, yapamayacağı işlerden uzak durur.
- Daha yüksek verim elde edebileceği işlere kanalize olur, öncelik belirler ve buna göre hareket eder.
- Etkili karar almanın farklı ve karşıt düşüncelerin harmanlanması sonucu alınabileceğini bilir.

Akçadağ'a göre (2018) etkili yöneticiler:

- Okul misyonunu geliştirir. Amaçları geliştirir ve amaçları ilgililere duyurur.
- Eğitim programını ve öğretimi yönetir, koordine eder. Öğretmenleri denetler ve değerlendirir, öğrenci ilerlemesini izler.
- Olumlu öğrenme iklimi oluşturur. Öğretim zamanını korur. Öğrenci ve öğretmenlerle iç içedir. Sürekli görünür. Öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamaya, akademik standartlar geliştirme ve uygulamaya özen gösterir. Öğretmenleri ve öğrencileri öğrenmeye özendirir.

1.2.7. Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri, insanların toplu şekilde yaşamını sürdürmesi kadar eskidir. Savaşlar, fetihler, doğal afetler ve toplum kaygıları ile birlikte siyasi, dini ve askeri liderler gün yüzüne çıkmıştır. Gerek geleneksel yaklaşımlarda gerekse güncel anlayışlarda farklı liderlik tarzları doğmuş, liderlik kavramı ise farklı bir boyut kazanmıştır (Önen ve Kanayran, 2015).

Bilimsel anlamda yapılan ilk çalışmalar Taylor ve Fayol'un ABD'de, Max Weber'in (1864-1920) Almanya'da yönetimle ilgili yapmış olduğu araştırmalar

sonucunda başlamıştır (Koçak ve Kirazcı, 1997). Liderlik teorilerini, çoğunlukla 3 ana başlık altında toplamak mümkündür:

1. Özellik ve nitelik teorileri dönemi (M.Ö. 450 - 1940'lı yıllar arası)
2. Davranış teorileri dönemi (1940 - 1960 yılları arası)
3. Durumsallık teorileri dönemi (1960'lardan günümüze kadar olan dönem) (Zel, 2011).

1.2.7.1. Özellikler Teorisi

Eski Yunan ve Roma İmparatorlukları'nda, Heredot ve Tacitus gibi düşünürler, "Büyük Adam Teorisi" olarak adlandırılan lider olunmaz lider doğulur görüşünün öncülüğünü yapmışlardır (Dubin, 1951; Luthans, 1981; akt. Türetgen, Ünsal ve Telman, 2004). Socrates, M.Ö. 4. yüzyılda Atina'da bir liderde bulunması gereken özelliklerin tanımlamasını yapan ilk kişidir. Sokrates'in öğrencisi Ksenofon, bir generalde bulunması gereken özellikleri Cyropaedia adını verdiği eserde ortaya koyarak liderlik konusu ile ilgili tarihte yazılı bir eser bırakan ilk kişi olmuştur (Adair, 2005). Bilimsel anlamda ise özellikler teorisi alanında çalışmaları Thomas Carlyle'nin (1795-1881) başlattığı söylenebilir. Carlyle, liderliğin doğuştan gelen bir beceri olduğunu ve bu özelliğe sahip kişilerin insanlık tarihini etkilediğini ileri sürmüştür (Carlyle, 1993).

Stodgill'in 1948'de başlatmış olduğu araştırma sonucunda önceden belirlenen 300'e yakın özellik incelenmiş, liderlerde bu özelliklerin bir kısmının bulunduğu fakat liderlik için bu özelliklerin kesin bir gösterge olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Stodgill, 1948). Stodgill, 2. araştırmasını 1974 yılında yapmış ve başarılı liderlerde en sık gözlenen nitelikleri özellikler ve beceriler başlıkları altında gruplamıştır.

Özellikler	Beceriler
*Duruma uyum sağlayabilme	*Zeka
*Sosyal çevreye duyarlılık	*Kavramsal düşünme
*Hırs ve başarı ihtiyacı	*Yaratıcılık
*İddiacılık	*İncelik ve diplomatlık
*Kararlılık	*Etkileyici konuşma
*Bağımsızlık	*Grupun göreviyle ilgili bilgi
*Başkalarını etkileme isteği	*Örgütlenme
*Israrlılık	*İkna kabiliyeti
*Çalışkanlık	*Sosyal beceriler
*Kendine güven	
*Stresle başa çıkabilme	
*Sorumluluk üstlenme isteği	

Şekil 2.2 : Başarılı liderlerde en sık gözlenen nitelikler (Stodgill, 1974).

Özellikler teorisi liderliği zeka, yöneticilik yeteneği, kendine güven, başarı, kararlılık, gerçekçilik gibi kişinin farklı psikolojik ve fizyolojik özellikleri ile açıklamaktadır (Barutçugil, 2014). 1. Dünya Savaşı döneminde askeri ve endüstriyel liderlere fazlaca ihtiyaç duyulduğu yıllarda özellikler teorisine büyük önem verilmiştir (Begeç, 1999). Özellikler teorisine göre liderlik özellikleri doğuştan gelmesine ya da sonradan kazanılmasına bağlı olarak 2 ye ayrılır. Bunlar “Kalıtsal Değerler Teorisi” ve “Sonradan Kazanılan Değerler Teorisi”dir (Barutçugil, 2014).

1.2.7.1.1. Kalıtsal Değerler Teorisi

Kişilerin liderlik yeteneklerine sahip olarak doğduğu, sonradan hiçbir şekilde liderlik yeteneklerinin kazanılamayacağı görüşünün kabul edildiği teoridir. Yıllar boyunca bu teori yaygın olarak kabul edilmiş ve sosyal sınıflar kesin çizgilerle ayrılmış, belirli aileler dışında kimse lider olarak kabul edilmemiştir (Barutçugil, 2014). Liderler doğuştan itibaren diğer insanlardan farklı ve üstün bir takım fiziksel, sosyal ve kişisel özelliklerle doğarlar (Kılıç, 2006). Eski dönemlerde lider olunmaz,

doğulur anlayışı ve liderliğin aileden genlerle geçen bir beceri olduğu, liderliğin babadan oğula bir miras olarak aktarıldığı inancı hakimdi (Gordon, 2016).

1.2.7.1.2. Kazanılan Değerler Teorisi

Toplumda sosyal ve ekonomik ayrımların ortadan kalkması, alt sınıflardan da örgütlere ve topluma yön veren liderlerin ortaya çıkması ile aynı döneme rastlar. Davranış bilimcilerin katkısıyla bu teori kabul görmeye başlamıştır. Bu görüşe göre liderlik deney, eğitim, görgü yoluyla kazanılabilen bireysel bir yetenektir. Öğrenme ve öğretme becerisi, karar verme, arkadaş edinme becerisi gibi daha önce doğuştan kazanıldığı düşünülen beceriler de kazanılan nitelikler arasında yer alır (Barutçugil, 2014).

Özellikler teorisi ile ilgili yapılan çalışmalar teorinin sınırlı olduğu, etkili lider davranışlarını açıklamada yetersiz kaldığını ortaya çıkarmış ve araştırmacıların liderlikle ilgili farklı durumları incelemesini sağlamıştır. Özellikler kuramı takipçilerin gereksinmelerini göz önünde bulundurmamış, durumsal faktörleri önemsememiştir. 1940'lı yılların sonundan 1960'lı yılların ortalarına kadarki süreçte liderlikle ilgili araştırmalar, liderlerin gösterdiği davranış biçimlerinde yoğunluk kazanmıştır (Robbins, 1994). Özellikler teorisi etkisini halen sürdürmektedir fakat liderin sadece özelliklerinin ortaya çıkarılmaya çalışılması ve örgüt içerisinde gösterdiği davranış ve durumun göz önünde bulundurulmaması sebebiyle bazı sakıncaları bulunmaktadır (Acuner ve Tabak, 2003).

Teorinin günümüz şartlarında yetersiz olma nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Ortak niteliklerin belirlenememesi,
- Fiziksel özelliklerin kesinlikle olması gereken kriter olarak kabul edilmesi,
- Fiziksel özellikleri psikolojik özelliklerden tamamen ayırmaya çalışması,
- Liderlik becerilerini bireyin örgütte çalışma türüne bağlaması,
- Lider olmak için gereken karakteristik özelliklerle liderliği devam ettirmek için gereken özellikler arasında ayırım yapılmamış olması (Razian,1991).

Duncan'a göre özellikler yaklaşımı eksik olan ve eleştirilen yönlerine rağmen liderliği anlamada ve liderlik üzerine çalışmada birçok katkı sağlamıştır. Yapılan araştırmalardan bazılarında göre lider olmak ya da liderliği sürdürmek için kişisel özelliklerin katkısı bulunmaktadır. Fakat belirli özelliklere sahip olan kişilerin lider olabileceği, bu özelliklere sahip olmayanların lider olamayacağı görüşü artık günümüzde kabul edilmemektedir (Güler, 2007).

1.2.7.2. Davranışsal Teori

Davranışsal teori çalışmaları liderin davranışları ve bu davranışların grup üzerinde oluşturduğu etkiler üzerinde yoğunluk göstermiştir. Lider davranışlarını analiz eden ve davranışların temel yönelimlerini belirlemeye çalışan araştırmacılar lider davranışlarının görev yönelimli ve ilişki yönelimli olmak üzere 2 önemli boyutu üzerinde durmuşlardır (Çelik, 2013; Erçetin, 2000). Davranışsal teori çalışmalarında araştırmalara yön veren 2 önemli çalışma ön plana çıkmaktadır:

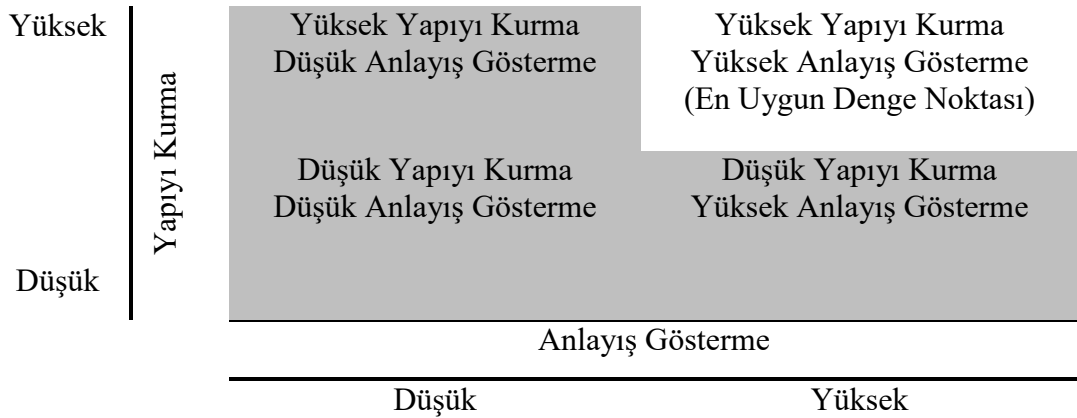
- Ohio State Üniversitesi Çalışmaları
- Michigan Üniversitesi Çalışmaları (Robbins, 1994).

1.2.7.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

2. Dünya savaşından sonra araştırmacılar, liderliği davranışsal açıdan inceleyen çalışmalara başlamışlardır. Daha çok askeri örgütlerde liderlik araştırmaları yapılmış ve lider davranışlarının grup performansı ve başarısında etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Erdoğan, 1991). 1800'e yakın liderlik davranışlarını araştırmacılar öncelikle 9 grupta sınıflandırmış; bu davranışları yapıyı kurma (görev yönelimli) ve anlayış gösterme (ilişki yönelimli) olmak üzere 2 ana başlık altında tanımlamışlardır (Çelik, 2013; Erçetin, 2000). Görev yönelimli liderlik davranışı örgüt amaçlarıyla doğrudan ilgili iken ilişki yönelimli liderlik davranışı liderin takipçileriyle samimiyeti, güveni ve sevgisi ile ilgilidir (Lunenburg ve Ornstein, 1991).

Ohio Üniversitesi, Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) anketini geliştirmiştir. Anket sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Hoy ve Miskel, 1991; akt. Çelik, 2013):

- LBDQ anketi sonucunda görev yönelimli ve ilişki yönelimli olarak 2 tür temel davranış esası belirlenmiştir.
- Görev yönelimli ve ilişki yönelimli davranışa önem veren liderler etki düzeyi ve performansı yüksek bir yapı oluştururlar.
- Liderler için görev yönelimli liderlik ön planda iken takipçiler için ilişki yönelimli liderlik ön plandadır.
- Görev yönelimli liderlik davranışı da ilişki yönelimli liderlik davranışı da yüksek olan örgütler uyum ve dostluk içerisinde tutum sergilemektedirler.
- Liderin göstermiş olduğu davranışları ve takipçilerin liderin davranışını anlama biçimi arasındaki ilişki zayıftır.
- Farklı örgütsel yapılar farklı liderlik davranışlarını ön plana çıkarır.



Şekil 2.3 : Yapıyı kurma ve anlayış gösterme boyutlarına dayalı olarak gösterilen dört işlevsel liderlik tarzı (Erçetin, 2000).

1.2.7.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Örgütün performans ve güvenliğinin artırılmasında etkili olan lider davranışının belirlenmesi amacıyla Likert'in önderliğinde 1950'li yıllarda geliştirilmiştir. Araştırmalara göre lider davranışları görev merkezli ve çalışan merkezli olmak üzere iki tür olarak sınıflandırılmıştır. Görev merkezli liderler personel

üzerinde kurdukları baskıyla verimi artırmayı, çalışan merkezli liderler ise personelin duygu ve düşüncelerini önemseyip iş ortamını olumlu hale getirmeyi hedeflemiştir. Lider hem görev merkezli hem de çalışan merkezli olamayacağı için çalışan merkezli liderin daha başarılı ve verimi artırıcı rolü olduğu, görev merkezli liderin ise verimi düşürücü rolü olduğu düşünülmektedir (Eren, 2012; Keçecioğlu, 2003).

Görev merkezli lider öncelikle üretimin yüksek olmasını hedefler ve bu hedefine ulaşmak için de baskı uygular. Lider için önemli olan görevin tamamlanmasıdır. Çalışan merkezli lider öncelikle personelin duygu ve düşüncelerine önem vermekte, dürüstlük ve saygı çerçevesinde gerçekleşen bir çalışma ortamı oluşumunu sağlamaktadır. Lider için önemli olan personelin duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını gidermektir (Keçecioğlu, 2003).

1.2.7.2.3. Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Robert Bale, grup içerisinde herhangi bir bireyin liderlik davranışını sergileyebileceği görüşünü savunmuştur. Grubun şekil almaya başlaması ile belirli bireyler ön plana çıkmaya başlamaktadır. Grupça en çok sevilen üye ve fikirleri en çok kabul gören üye lider olarak görülebilmektedir. Bale'in gözlemlerine göre grupta "sosyoduygusal lider" ve "iş lideri" aynı anda bulunabilmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Sosyoduygusal lider grubun duygusal yönü ile ilgilenmekte, duyarlı, anlaşmacı, rahat ve huzur içinde bir çalışma ortamı için uğraş vermektedir. İş lideri ise işin başarıyla yürütülmesi için gereken yönlendirmeyi ve işbölümünü yapmaktadır. Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmalarına göre işe yönelik ve insana yönelik liderlik görevini tek bir lider üstlenirken Harvard Üniversitesi araştırmasına göre ayrı ayrı liderler üstlenmektedir (Zel, 2011).

1.2.7.2.4. X ve Y Teorisi

X tipi lidere (otoriter lider) göre insan çalışmayı sevmez ve basit, tekrarlı işleri yapmaya meyillidir, sorumluluk almak istemez. Çalışanlar sürekli kontrol edilmeli, gerekirse baskı ve ceza uygulanmalıdır. Bu yaklaşıma göre insan örgütün çıkarlarından önce kendi çıkarlarını ön planda tutar. Yeniliğe ve gelişmeye direnç gösterir. X tipi lider, işin yapılmasına öncelik veren, otoriter, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek

için gerekenleri yerine getiren ve sadece iş ile ilgilenen, talimat veren, yaptırım uygulayabilen ve yetenekleri güçlü liderdir. İnsanların sadece fiziksel gücü bulunduğunu, yaratıcı güçlerinin olmadığı inancına sahiptirler. X tipi yönetimde işlerin tanımları yönetimce yapılır ve personelin işe katkısının olmayacağı görüşü hakimdir. Çalışanlar itaat etmeli ve verilen talimatlara kesinlikle uymalıdır. Personel sıkı bir denetimle takip edilmeli, işi gereğince yapmayan personel cezalandırılmalı, işini yapan personel de ödüllendirilmelidir (Balyer, 2017; Barutçugil, 2014).

Y tipi lidere (demokratik lider) göre personele uygun ortam sağlanırsa çalışmayı sever, tembel değildir. Çalışanlar öğrenmek ve sorumluluk almak ister, başkasının denetimine ihtiyaç duymadan kendi denetimini kendi yapar. Örgütün amaçları çalışanlara benimsetildiği takdirde bu amaçlar için gerekenleri istekle yapar. Personel yaratıcı ve yeteneklidir. Yeteneğini göstermek için de fırsat bekler. Y tipi bir yönetici, personele insanca davranır, kararlara demokratik bir şekilde personelin de katılımını sağlar. Personeli motive eder ve mesleki anlamda yetiştirmelerini sağlar. Örgütte personel ve yönetici arasında sürekli iletişim bulunmaktadır.

Liderin insan hakkındaki düşüncesine göre davranışı da değişir inancı hakimdir. X tipi yöneticiler çoğunlukla otokratik yöneticiler olup başarılı olmaları çok zordur. Y tipi yöneticiler çoğunlukla demokratik yöneticiler olup başarılı ve etkili olma ihtimalleri yüksektir. X tipi yöneticiler sadece yönetici iken Y tipi yöneticiler hem yönetici hem de liderdir (Balyer, 2017).



Şekil 2.4 : Yönetimde X ve Y kuramlarının karşılaştırılması (Aydın, 2005; akt. Balyer, 2017).

1.2.7.2.5. Rennis Likert'in Dört Sistem Modeli

Elton Mayo ve Douglas McGregor'un çalışmalarından etkilenen Rennis Likert, yönetici davranışlarını sınıflandırarak 4 grup lider olduğunu savunmuştur. Likert'e göre örgütler etkin olan ve etkin olmayan örgütler olmak üzere iki türdedir.

Sistem 1- 'İstismarcı – Otokratik Sistem'de liderler personeline güvenmez ve personelinin kararlara katılımını istemezler. Kararları yönetim verir, emir komuta zinciri ile kararlar personele iletilir. Personel korku, ceza ve tehdit kullanılarak çalıştırılır. Personel ödüllendirilmez. Yüksek verim elde edilmesi esastır. Bu sisteme göre informal örgüt formal örgüte karşı bir oluşumdur. Personel örgüte karşı nefret ve intikam duyguları oluşturabilir.

Sistem 2- 'İyiliksever – Otokratik Sistem'de liderler personeline güvenir fakat onların görüşlerine çok az yer verir. Liderler ve personel usta - çırak gibidir. Çalışkanlığa önem verir. Personele ara sıra ödül verir. Cezalarını da affeder. Önemli kararları yönetim verirken basit bazı kararları vermek personele bırakılmaktadır ve kontrol yönetimin elindedir. Personel genellikle yöneticilerinden çekinir, personel - yönetici yakınlaşması söz konusu değildir. Bu nedenle bazı küçük gruplar oluşmakta fakat bu gruplar her zaman örgüte karşı tutum sergilememektedir.

Sistem 3- 'Katılımcı Sistem'de liderler personeline bazı durumlarda güvenir, daha hoşgörülüdür, önemli kararları liderler kendileri verir. Personelin inisiyatif alma hakkı vardır ve çoğunlukla onların da görüşü alınır. İşleri yürüten, sorumluluk alan personeldir. Lider personelin başarılarını değerlendirir, ceza uygulaması çok azalmıştır. Örgütte kontrol mekanizması iyi çalışır. Informal örgütün var olduğunu kabullenir.

Sistem 4- 'Demokratik Sistem'de liderin personeline güveni tamdır. Karar alırken personelin görüşlerine başvurulur ve kararlar birlikte alınır. Personelin inisiyatif alma yetkisi oldukça yüksektir. Personel sorumluluk ve yetki gücüne sahiptir. İşbirliğini ve grup çalışmasını teşvik eder. Örgüt iletişimi hem yatay hem de dikey olarak düzenlenmiştir. İlişkiler karşılıklı dostluk ve anlayışa dayanmaktadır. Personeli ödüllendirir ve personele mesleki anlamda kendini geliştirmesi için fırsatlar oluşturur.

Sistem -1 ve Sistem -2 de verimlilik düşük, personel çoğunlukla mutsuzdur. Sistem -3 ve Sistem -4 de verimlilik yüksek, personel genellikle mutludur. Sistem -1 den Sistem -4 e örgüt ne kadar çok yaklaşmışsa başarı ve personelin memnuniyet düzeyi o kadar fazla olur (Balyer, 2017; Barutçugil, 2014).

Luthans'a göre (aktaran Zel, 2011) ise dört grubun liderlik değişkenlerine göre aksettirdikleri durum aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1. Liderlik değişkeni: Personele olan güven.

Sistem - 1 (Sıkı, otoriter): Lider personele güvenmez.

Sistem - 2 (Esnek, otoriter): Lider ile personel arasındaki güven, babayla evladın arasında var olan güvene benzer.

Sistem - 3 (Danışmalı): Lider personele bazı konularda güvenir, kararlarda kontrolün kendisinde olmasını ister.

Sistem - 4 (Katılımcı): Liderin personele tüm konularda güveni tamdır.

2. Liderlik değişkeni: Personelin hissettiği serbesti.

Sistem - 1 (Sıkı, otoriter): Personel, iş ile ilgili konularda hiç serbest hissetmez.

Sistem - 2 (Esnek, otoriter): Personel, iş ile ilgili konularda yeterince serbest hissetmez.

Sistem - 3 (Danışmalı): Personel, iş ile ilgili konularda çoğunlukla serbest hisseder.

Sistem - 4 (Katılımcı): Personel, iş ile ilgili konularda tamamıyla serbest hisseder.

3. Liderlik değişkeni: Liderin personelle olan ilişkisi.

Sistem - 1 (Sıkı, otoriter): Lider, iş ile ilgili problemlerin çözümünde personelin fikrini çok nadir alır.

Sistem - 2 (Esnek, otoriter): Lider, iş ile ilgili problemlerin çözümünde personelin fikrini bazen alır.

Sistem - 3 (Danışmalı): Lider, iş ile ilgili problemlerin çözümünde personelin fikrini genellikle alır ve fikirleri kullanmaya çalışır.

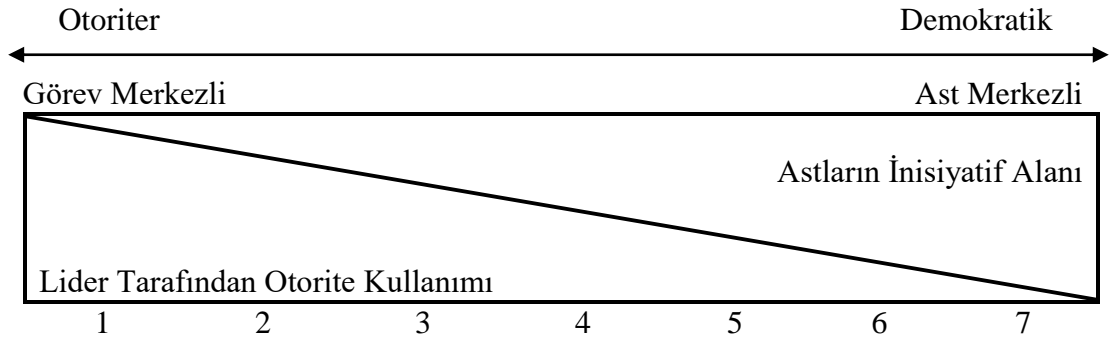
Sistem - 4 (Katılımcı): Lider, iş ile ilgili problemlerin çözümünde personelin fikrini daima alır ve fikirleri kullanır.

1.2.7.2.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Tarzları

Doğrusu

Tannenbaum ve Schmidt'in savunduğu teori, otokratik liderlik tipi ve demokratik liderlik tipi olmak üzere iki uç nokta arasında yönetici ve personel arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Model, yetki kavramı üzerine kurulmuştur. 7 farklı durum bulunmaktadır.

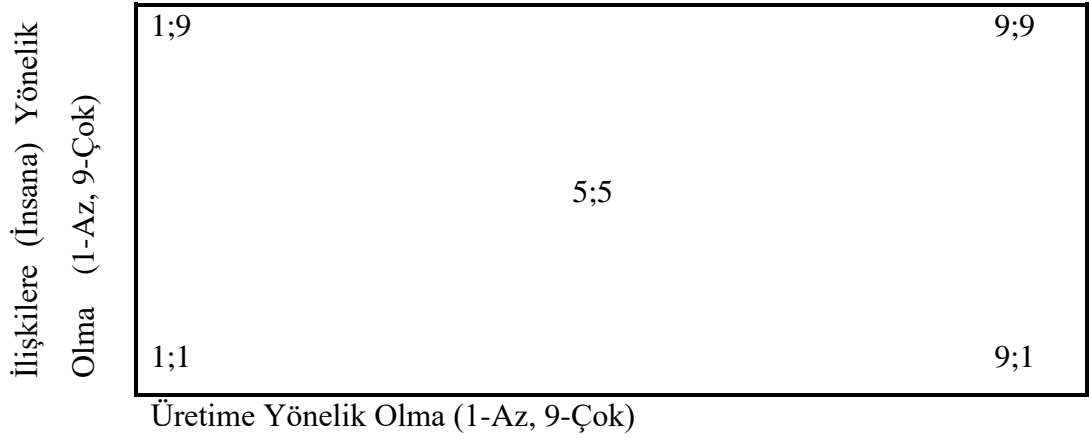
1. Lider kararları alır ve personele bildirir.
2. Lider personeli ikna etmeye çalışır.
3. Lider düşüncelerini personele iletir ve personelin tepkisini ölçer.
4. Lider, karar alırken personelin düşüncelerini önemser. Alternatif bir karar mevcuttur.
5. Lider, problemin ve kararın tartışılmasından yanadır.
6. Lider problemi açıklar, grubun kararını ister.
7. Lider problemi açıklar, kararı personelin vermesini ister. Lider, çalışanların belirlenmiş sınırlar çerçevesinde görevini yerine getirmesine izin verir (Zel, 2011).



Şekil 2.5 : Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu (Zel, 2011).

1.2.7.2.7. Yönetim Kafesi – Yönetmel Şebeke Modeli

Blake ve Mouton beş tip lider tipi tanımlamıştır. Lider davranışları ikiye ayrılmaktadır, kişilerarası ilişkilere yönelik ve üretime yönelik. Yatay eksen de üretime yönelik davranışlar 1 den 9'a kadar derecelendirilmiş, düşey eksen de kişilerarası ilişkilere yönelik davranışlar 1 den 9'a kadar derecelendirilmiştir. Liderin tutumu ve davranışının yatay ve düşey eksen de daha çok hangi davranışa karşılık geldiğine göre yönetim felsefesi belirlenmektedir. Yatay eksen de 9, düşey eksen de 9 olmak üzere $9 \times 9 = 81$ farklı lider tipi bulunmaktadır.



Şekil 2.6 : Yönetim tarzı matrisi (Koçel, 2015).

1,1 Liberal Yönetim Tarzı (Verimsiz Yönetim): Hem üretime hem de kişilerarası ilişkilere fazla önem vermez. Kişilerin iş yapmayı sevmeyen ve tembel olduklarını savunur. Personele ve işle ilgili problemlere karışmaz. Personele işin ne olduğunu söylenir, nasıl yapılacağı kişiye bırakılır. Yönetici personeline karışmaz, personel işi istediği gibi yapar. Yönetici sadece liderliğini korumayı hedefler.

1,9 İnsancıl Yönetim Tarzı (Şehir Kulübü Yönetimi): Kişilerarası ilişkilere ve olumlu bir çalışma ortamına önem verir. Liderler personellerine baskı ve zorlama uygulamaz ve iyi ilişkiler kurarsa verimli ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşur. Bu liderlerin yanında personelleri kendini rahat ve mutlu hisseder. Üretime önem vermezler. Sosyal kulüplerin yönetim şeklidir.

5,5 Orta Yol Yönetim Tarzı: Bu liderler orta düzeyde bir kontrol ve baskı ile personelin moralinin bozulmasına ve mutsuzluğuna yol açacak davranışlardan uzak

durarak hem kişilerarası ilişkilere hem de üretime önem veren bir yönetim anlayışını benimserler.

9,1 Otoriter Yönetim Tarzı: McGregor'un X tipi yönetim yaklaşımı anlayışını benimseyen bu liderlere göre insan çalışmaktan hoşlanmaz ve personelin sürekli denetlenmesi, ne yapması gerektiğinin söylenmesi gerekir. İnsan bir makine gibidir. Kişilerarası ilişkilere önem vermez. Önemli olan üretim ve verimlilik. Katı kurallar konularak ve otoriter bir yönetim anlayışı ile personelin söz hakkının neredeyse olmadığı, sadece üretim ve verimlilik odaklı bir yönetim biçimidir.

9,9 Demokratik Yönetim Tarzı (Takım Yönetimi): Örgütün hedefleri çerçevesinde kişileri ve işi bir araya getirmeyi savunur. Bir işin başarıya ulaşabilmesi için kişilerin işle bütünleşmesi gerektiğini savunur. Hem kişilerarası ilişkilere hem de üretime önem verilirse verimliliğin artacağını savunur. Ortak amaç, işbirliği ve güven ortamının hakim olduğu ve personelin söz hakkının bulunduğu demokratik bir yönetim tarzıdır. Verilen kararlar personelin de benimsediği ortak kararlar olduğundan verimlilik artmaktadır. Bu yönetim tarzında lider daha çok grubu koordine eden, gruba rehberlik eden kişidir (Barutçugil, 2014; Küçüközkan, 2015).

Bu yönetim tarzlarından en doğrusunun 9,9 yönetim tarzı olduğu, diğer liderlerin 9,9 yönetim tarzına ulaşmak için eksik yönlerini belirleyip bir plan çerçevesinde ilerlemeleri tavsiye edilmektedir (Barutçugil, 2014). Northcraft'a göre (1994) ise 9,9 yönetim tarzı ile devamsızlığın azaltılması ve iş veriminin artırılması yönünde bir bağ tespit edilememiştir.

1.2.7.3. Durumsal Yaklaşım

Liderlik teorileri kişisel özelliklerin lider olmak için önemli görüldüğü özellikler teorisiyle başlamıştır. Bu teori liderlik olgusunu açıklamada yetersiz kaldığı için davranışsal teoriler ileri sürülmüştür. Bu teori de liderlikte zamana bağlı değişen çevresel koşulları göz ardı ettiği için liderlik olgusunu açıklamada yetersiz kalmış ve liderlik olgusunda lider, takipçiler ve koşullar arasında bulunan ilişkilerin oluşturduğu süreci önemli gören yani liderin yeterliliğini mevcut koşulların belirlediği durumsal teoriler ileri sürülmüştür (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010).

Durumsal yaklaşımlar, içinde bulunulan duruma göre liderliğin değiştiğini belirtmişlerdir. Takipçilerin olgunluk seviyesi ve içinde bulunulan durum etkili liderliği ortaya çıkaran faktörlerdir (Şentürk, 2010). Liderin yer aldığı ortam, liderin gücü, işi, liderden beklenenler, takipçilerin durumu gibi etkenler durumsal yaklaşımda liderin davranışlarına etki eden faktörlerdir (Zencir, 2004).

Durumsal yaklaşım anlayışında duruma ve şartlara göre liderlik davranışları değişecektir. İzleyenlerin özelliği, liderin özelliği ve durumu, liderlik biçimi liderlik tarzlarını etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedir. Ortam şartlarında meydana gelen farklılık izleyenlerin davranışlarını ve hedeflerini değiştirebilmektedir (Koçel, 2005). Durumsal yaklaşıma göre her şartta başarıya ulaştıracak yalnız bir yöntem bulunmamakta; örgüt amaçları, çalışan özellikleri, lider özellikleri, tecrübeler gibi lideri başarıya ulaştıran birçok değişken bulunmaktadır (Çalışkan ve Serinkan, 2008). Davranışsal teoriye göre lider her ortamda ve her şartta başarılı iken durumsallık teorisinde doğru davranışın durum ve şartlara göre değiştiği ve etkili liderliğin mevcut durum ve şartlara uygun davranışın gösterilmesiyle sağlanabileceği görüşü savunulmaktadır. Bu yüzden bazı durumlarda birey odaklı bazı durumlarda da iş odaklı liderlik davranışı etkili olabilmektedir (Kılınç, 1995).

1.2.7.3.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fred Fiedler, liderlik çalışmalarında durumsallık kuramını kullanan ilk araştırmacıdır. Kurama göre liderin ortaya çıkma durumu ortamın elverişliliğine bağlıdır. Duruma en uygun liderlik tarzı seçilir. Liderden çok çevresel koşullar değiştirilerek başarı elde edilebileceği düşüncesi hakimdir (Şimşek ve Çelik, 2012). Bu kurama göre kişinin örgüt içinde liderlik tarzı ve koşulsal elverişlilik arasındaki denge örgütün performansını da etkilemektedir (Özden, 2020).

Fiedler'in Durumsallık (Etkin Liderlik) Kuramına yönelik yapılan araştırmalar sonucunda liderliği üç durum belirlemektedir.

Lider ve Takipçiler Arasındaki İlişki: Çalışanlarının sevgi duyduğu ve güvendiği liderler makamın verdiği gücü kullanmadan liderliklerini kabul ettirebilirler. Liderin karizmatik özelliği de etkili olabilmektedir. Karşılıklı güven

sonucu örgüt üyeleri ile lider arasında oluşacak yakınlık liderlik için olumlu bir durum ortaya çıkarır. Kendine güvenilen, sevilen ve sayılan lider için takipçileriyle ilişkilerinin iyi olduğu ve liderlik için de olumlu bir ortamın olduğu; aksi durumda ise takipçileriyle ilişkilerinin zayıf olduğu ve liderlik için olumsuz bir ortamın olduğu sonucuna varılmaktadır.

Görevin Yapısal Özellikleri: Görevin yapılmasına yönelik önceden belirlenen yöntemin olup olmamasıyla ve görev tanımıyla ilgili durumdur. Görevde belirsizlik var ve görev tanımlanmamışsa lider grubu etkilemekte zorlanır. Bir kısım görevlerde yapılacak yöntemde kesinlik varken bir kısım görevlerde çalışanların kararlarına bağlıdır. Tanımı iyi yapılmış işlerin net ve bir tek çözüm yolu varken belirsizliği olan ve tanımlaması iyi yapılmamış işlerin net ve tek bir çözümü yoktur.

Liderin Makama Dayanan Otoritesinin Derecesi: Liderin bulunduğu konuma bağlı olarak yetkisi kuvvetliyse liderlik rolünü gerçekleştirmesi daha da kolaylaşır. Liderin konumu örgüt üyelerinin verilen emirleri kabulünü zorlayabilmektedir. Lider ödül ve ceza vermede, terfi ettirme ya da işten çıkarmada yetkili bir mevkide ise yetki gücüne sahiptir. Örgütlerde liderin yetkilerinin fazla olduğu durumlar liderlik için olumlu, az olduğu durumlar olumsuz bir ortama işaret etmektedir (Güney, 2011; Koçel, 2015; Korkut, 1992).

Fiedler, bu üç durumdan en önemlisinin lider ve takipçileri arasındaki ilişki olduğunu, en önemsizinin ise liderin makama dayanan otoritesinin derecesi olduğunu ifade etmektedir (Zel, 2011).

1.2.7.3.2. Amaç – Yol Kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından, Vroom'un 'Bekleyiş Kuramı' na dayanarak 1970'li yıllarda geliştirilmiştir (Body, 2008; Koçel, 2015). Bu kurama göre amaca liderden çok izleyenler güdülenmelidir (Çelik, 2000). Takipçilerin performansı, güdülenmesi ve memnuniyetinin amirlerinin liderlik tarzlarına bağlı olduğu savunulmaktadır (Yılmaz, 2004). Liderin en önemli görevi takipçileri amaçlara ulaştıracak yolu açıklığa kavuşturarak takipçilerin bu amaçları gerçekleştirecek yol bulmalarını sağlamaktır. Kuram, liderlik durumlarının çalışanların motivasyonu, iş

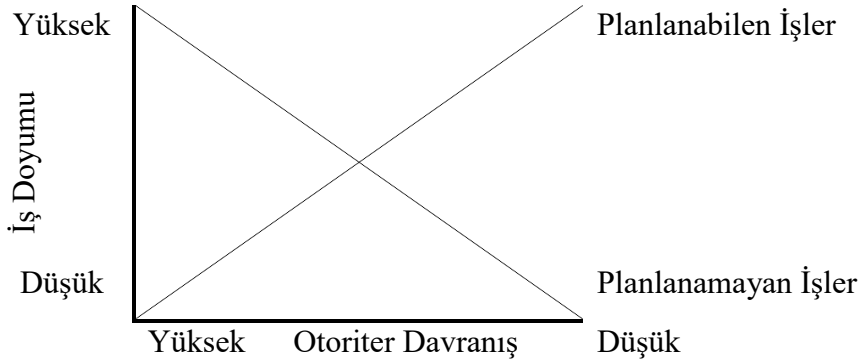
doyumunu, performansı ve çabasına etkiyi ve durumsal faktörlerin çalışanlar ve çalışma ortamında oluşturduğu değişimi incelemektedir (Koçel, 2015).

Yol amaç kuramına göre dört ana liderlik davranışı bulunmaktadır:

1. Emredici (Yönlendirici) Liderlik: Takipçilerin kurallar ve prosedürle ilgili soruları, beklentileri ve yönelimleri açıklanmaya çalışılır. Lider, yapılması gereken işleri belirleyerek çalışanlara dağıtır. Çalışanların belirlenen kural ve prosedüre uyması beklenir.
2. Başarı Yönelimli Liderlik: Lider, amaçların önünde yer alan engelleri kaldırarak performansı geliştirir ve mükemmelliği ön plana alır. Çalışanlara güven vererek yüksek amaçlara ulaşmayı hedefler.
3. Destekleyici Liderlik: Lider, çalışanlarına dostça davranır, ilgisi yüksektir ve çalışanların refahı, mutluluğu lider için önemlidir.
4. Katılımcı Liderlik: Lider, çalışanların fikrini alarak karar verir. Karar sürecine çalışanlar da dahil olur. Karar grupça alınır (Çelik, 2013; Sökmen ve Boylu, 2009).

Duruma göre lider dört davranışı da gösterebilmektedir. Öğrenim seviyesi düşük çalışanların bulunduğu örgütü yöneten lider emredici (yönlendirici) davranış sergilerken, öğrenim seviyesi yüksek örgütü yöneten lider destekleyici liderlik davranışı sergilemeye yönelmektedir (Can, 1991). Kişinin geleceğini kendi verdiği kararın belirleyeceğini düşünen liderler katılımcı liderlik davranışlarını, kişinin geleceğini dış faktörlerin belirleyeceğini düşünen liderler emredici liderlik davranışlarını benimsemektedirler (Zel, 2011). Eğitim örgütlerinde katılımcı liderlik davranışının uygulanması daha kolay olmaktadır (Çelik, 2013).

Amaç yol teorisinde liderin davranışının çalışanın iş tatmini, performansı ve güdüsüne etkisi ölçülmek istenmektedir. Lider, ödül gücünü kullanarak çalışanı etkilemekte, ödülü almak isteyen çalışanın yapması gerekenler hakkında yol göstermektedir (Aslan, 2009). Lider, hedef belirleyip belirlenen hedefe giden yolları netleştirmekte ve takipçilerini güdülemektedir (Can, 1991). Uygun olan liderlik tarzını işin özelliği belirlemektedir (Zel, 2011).



Şekil 2.7 : İş doyumu, otoriter davranış ve işin niteliği arasındaki ilişki (Zel, 2011).

1.2.7.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı – Yaşam Eğrisi Kuramı

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından Ohio Üniversitesi'nin Liderlik Kuramı ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramından esinlenerek geliştirilen kuram, takipçilerin olgunluk düzeyinin liderliği belirleyen temel değişken olduğunu ileri sürmektedir (Zel, 2011). Hersey ve Blanchard'a göre personelin olgunluk seviyesine göre etkili liderlik davranışı değişiklik göstermektedir. Personelin gelişmesi ve olgunlaşmasıyla amirlerin liderlik tarzları çeşitlenmektedir (Şimşek ve Çelik, 2012).

Hersey ve Blanchard bu kuramı Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik kuramından yola çıkarak geliştirmiştir. Personelin olgunluk seviyesinden kastedilen durum yeteneği, başarmaya duyduğu istek, bilgisi, özgüveni, sorumluluk alma isteği, görevine ilişkin yeteneği, tecrübesi gibi özelliklerdir. Personelin durumuna göre liderler, personelin olgunluk seviyesi düşükse görev yönelimli davranış sergilemekte, olgunluk seviyesi yüksekse ilişki yönelimli davranış sergilemektedirler (Bozbey, 1997; Eren, 2012).

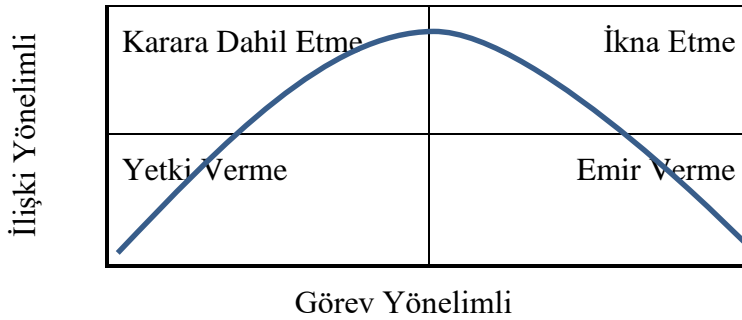
Görev yönelimli davranış sergileyen liderler takipçilerin neyi, nerede, ne zaman ve nasıl yapacağını belirler ve takipçilerin görevlerini belirleyerek yaptıklarını denetler. İlişki yönelimli liderler takipçileri güdüler, destek verir ve karşılıklı ilişkileri önemser. Hersey ve Blanchard, Ohio State Modeline ilave olarak etkinlik boyutunun eklenmesini tavsiye etmişlerdir (Bozbey, 1997).

Hersey ve Blanchard, personelin olgunluk seviyesine göre liderin geliştirdiği davranış şeklini şu şekilde seviyelendirmektedir (Hersey, 1984):

1. M1: Çalışanın iş ile ilgili kabiliyeti ve tecrübesi yoktur. Bu yüzden çalışan işi yapmak istemez. Lider görev yönelimli davranış sergilemektedir.
 2. M2: Çalışanın iş ile ilgili kabiliyeti ve tecrübesi yoktur. Fakat işi yapmak istemektedir. Lider hem görev hem de ilişki yönelimli davranış sergilemektedir.
 3. M3: Çalışanın iş ile ilgili tecrübesi, kabiliyeti ve yeteneği bulunmaktadır. Fakat alışan işi yapmak istememektedir. Lider alışanı motive etmek amacıyla ilişki yönelimli davranış sergilemektedir.
 4. M4: Çalışanın iş ile ilgili tecrübesi, kabiliyeti ve yeteneği tamdır. Çalıştığı işi severek ve isteyerek yapmaktadır. Lider göreve de ilişkiye de daha az önem vermektedir.
- Yüksek Görev – Düşük İlişki (Q1): Çalışanların kontrol ve gözetimi yüksek olup, lider ve çalışanlar arasında destek verici ve samimi ilişkiler sınırlıdır.
 - Yüksek Görev – Yüksek İlişki (Q2): Çalışanların kontrol ve gözetimi yüksek olup lider ve çalışanlar arasında teşvik edici, destekleyici davranışlar da yüksektir.
 - Düşük Görev – Yüksek İlişki (Q3): Görev ile ilgili sorumluluk çalışanlara devredilmiştir. alışanlarla lider arasında destekleyici ve samimi ilişkiler yüksektir.
 - Düşük Görev – Düşük İlişki (Q4): Sorumluluklar alışanlara devredilmiştir ve çalışanlarla lider arasında etkileşim oldukça düşüktür.
 - Q1: Okulöncesi ağlarında ocuk çevresinin kontrolünü sağlayamaz. Ailesi tarafından bir takım ihtiyaçlarının karşılanması (z bakım becerileri, yeme-içme, banyo vs.) gerekmektedir. Karşılıklı güven ve saygı davranışından ziyade çocuğa sevgi ve şefkat duyulmaktadır. Okulöncesi ağda bulunan

bir çocuğa gösterilebilecek en uygun davranış şekli yüksek görev – düşük ilişki olmaktadır.

- Q2: Okul çağında olan çocuklar bireysel sorumluluklarının birçoğunu üstlenemeyecek seviyede olduğu için aileler daha çok görev yönelimli davranış sergilemektedirler. Çocuğun olgunlaşmasıyla ailenin çocuğa duyduğu güven ve saygı artmakta ve aile ilişki yönelimli davranış sergilemektedir. Okul çağında bulunan bir çocuğa gösterilebilecek en uygun davranış şekli yüksek görev – yüksek ilişki olmaktadır.
- Q3: Çocuk üniversite çağına gelmesiyle daha fazla sorumluluk almaya başlayacak ve ailesinin gösterdiği görev yönelimli davranışlar azalacaktır. Çocuğa sosyal ve duygusal yönden daha fazla destek sağlayacaklardır. Üniversite çağında bulunan bir çocuğa gösterilebilecek en uygun davranış şekli düşük görev – yüksek ilişki olmaktadır.
- Q4: Aile kurmaya hazırlanan, kendi hayatını düzene sokan ve yaşamının tüm sorumluluğunu üzerine alan bireye ailesi tarafından gösterilecek en uygun davranış şekli düşük görev – düşük ilişki olmaktadır (Hersey ve Kenneth, 1969; akt. Bozbey, 1997).



M4

M3

M2

M1

Şekil 2.8 : Durumsal Liderlik Teorisi'ne göre etkili liderlik biçimleriyle izleyenlerin olgunluk düzeyi arasındaki ilişki (Owens, 1987; akt. Çelik, 2013).

1. Grubun olgunluk seviyesi çok düşük olduğunda (M1), görev yönelimli (Q1) liderlik davranışı etkilidir.

2. Grubun olgunluk seviyesi biraz düşük olduğunda (M2), dinamik liderlik (Q2, yüksek görev - yüksek ilişki yönelimli) davranışı etkilidir.
3. Grubun olgunluk seviyesi orta düzey ise (M3), ilişki yönelimli (Q3) liderlik davranışı etkili olmaktadır.
4. Grubun olgunluk seviyesi yüksek olduğunda (M4), yetki devredici liderlik davranışı (Q4, düşük görev - düşük ilişki) etkilidir (Hoy ve Miskel, 1991; akt. Çelik, 2013).

1.2.7.3.4. Vroom – Yetton'un Normatif Durumsallık Teorisi

Victor Vroom ve Philip W. Yetton tarafından 1973 yılında geliştirilen teori, farklı karar durumlarına göre hangi liderlik tarzının uygun olacağı üzerinde yoğunlaşmıştır. “Karar ağacı modeli” olarak da bilinmektedir (Duncan, 1983; akt. Bozbey, 1997; Zel, 2011). Teoriye göre her durum için uygun olan bir tek liderlik tarzı bulunmamaktadır (Çelik, 2013).

Liderliğin etkin hale getirilebilmesi için duruma göre hangi liderlik davranışının başarılı olacağı üzerinde araştırma yapmışlardır. Otokratik süreç, danışçı süreç ve grup süreci olarak belirli durumlarda uygulanabilecek liderlik tarzlarını belirlemişlerdir. Fiedler, farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının uygulanması gerektiğini söylemiştir. Vroom ve Yetton ise bütün durumlar için geçerli olan tek tip liderlik tarzının olmadığı, durumların tanımlanıp hangi durumda hangi liderlik tarzının uygun olacağı ve liderin nasıl davranması gerektiği üzerinde durmaktadır (Aydın, 2005; Reber, Auer Rizzi ve Maly, 2004).

Vroom ve Yetton, liderlerin farklı durumlardaki karar verme sürecini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

- AI (Otokratik): Lider, var olan bilgiye göre problemi kendi çözer ya da kararı kendi verir.
- AII (Otokratik): Lider, çalışanlardan gereken bilgileri alır. Çalışanlara probleme ilişkin bilgi verebilir ya da vermeyebilir. Çalışanlar çözüme katkı

sağlamaktan ziyade gereken bilgiyi verir. Problemi lider kendi çözer, kararı kendi alır.

- CI (Danışmacı): Lider, probleme ilişkin çalışanların öneri ve düşüncelerini alır. Düşünce ve önerileri dikkate alarak ya da almayarak kararı kendisi verir.
- CII (Danışmacı): Lider, çalışanlarıyla bir toplantı yaparak problemi paylaşır. Çalışanların öneri ve düşüncelerini alır. Kararı kendisi verir.
- GI (Grup): Lider problemi çalışanıyla paylaşır. Birlikte karara vararak ortak hareket ederler.
- GII (Grup): Lider, problemi çalışanlarıyla grupta bir üye olarak paylaşır. Öneri ve düşünceler alınır. Grupça bir karar verilir ve grubun verdiği karar uygulanır. Lider, grubu etkileyecek, kendisinin benimsediği çözümü kabul ettirecek davranışlar sergilemez.
- DI (Yetki Devredici): Lider, problemle ilgili elinde var olan bilgileri ve problem çözme sorumluluğunu çalışana verir. Çalışanın bulduğu çözümü kendisine sunmasını isteyebilir ya da istemeyebilir (Razian, 1991).

1.2.7.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi (Etkili ve Etkisiz Lider)

William J. Reddin tarafından, Yönetsel Izgara (Blake ve Mouton) ve Ohio Eyalet Üniversitesi'nin çalışmalarında yer alan görev boyutu ve ilişki boyutuna etkililik boyutunun eklenmesiyle geliştirilen teori, üç boyutlu liderlik (3-D, Three Dimensional) olarak adlandırılmaktadır. Reddin, Ohio Üniversitesi ve Yönetsel Izgara modelinde esas alınan ilişki boyutu ve görev boyutu üzerinde dört temel tarz belirlemiştir (Can, 1991). Reddin'in dört temel yönetim tarzı için şunlar söylenebilir (Zel, 2011):

Kopuk Yönetim Tarzı: Hem insan ilişkileri hem de görev boyutu düşük olan yöneticilerdir. Kurallara ve prosedüre uygun şekilde davranılmasını isterler. Hataların ve yanlışların düzeltilmesi yönünde davranış sergilerler. İletişimleri zayıf olduğundan

iletişimi yazılı talimat ile sağlarlar. Geçmişte işlerin nasıl yapıldığı ile ilgilenirler ve geçmişe dönük bir bakış açıları vardır. Örgütü, örgüt üyelerinden ayrı olarak düşünürler. Çalışanlarına değer verirken kurallara uymalarını esas alırlar. Fakat amirlerine değer verirken zeka ve akıllarını esas alırlar. Bu tarzı benimseyen yöneticiler, personel arasında oluşabilecek anlaşmazlıklardan uzak durmaya gayret ederler. Personelin yaptığı hataya karşı tedbiri ve kontrolü artırmak şeklinde tepki verirler. Bu yöneticilerle beraber çalışan personeller, hem kendilerine hem de yaptıkları işe gereken önemin verilmediğinden yakınırılar.

İlgili Yönetim Tarzı: İnsan ilişkileri boyutu yüksek, görev boyutu düşük olan yöneticilerdir. İnsanları tanımaya yönelik davranış sergilerler ve insanları oldukları gibi kabul ederler. Personelinden faydalı bilgileri alma amacıyla aşağıdan yukarıya doğru karşılıklı etkileşim kurarlar. Personelle özdeşim kurarak tanımaya ve anlamaya çaba sarf ederler. Örgütleri birer sosyal sistem olarak görüp personeli diğer insanlarla aralarındaki ilişkiye göre, amirleri ise personele gösterdikleri ilgiye ve yakınlığa göre değerlendirirler. Personelin yaptığı hataları kabul eder, göz yumar ve yumuşak davranırlar. Anlaşmazlıkları ve fikir çatışmalarını görmezden gelebilir, ortaya çıkarmak istemeyebilirler. Bu yöneticilerle beraber çalışan personeller, yeterince yönlendirilmediklerinden yakınırılar.

Adanmış Yönetim Tarzı: İnsan ilişkileri boyutu düşük, görev boyutu yüksek olan yöneticilerdir. Personeli tahakküm altına almaya ve otoriteye meyillidirler. Çoğunlukla personelle sözlü emir ile iletişime geçerler. İşlerin gününde bitmesini isterler. Amirleri ve örgütün teknik sistemiyle özdeşim kurarlar. Personeli değerlendirirken üretkenliğe, amirleri değerlendirirken de otorite ve gücü nasıl kullandıklarına bakarlar. Hata yapanlara ceza vermeyi, çatışmaları da bastırmayı yeğlerler. Bu yöneticilerle beraber çalışan personeller, yapılan işlerle ilgili kendilerinin bilgilendirilmediğinden ve sadece yapacaklarının bildirilmesinden yakınırılar.

Birleştirici Yönetim Tarzı: Hem insan ilişkileri hem de görev boyutu yüksek olan yöneticilerdir. Durumun bir parçası olmayı tercih ederler. Hem personelle hem de amirleriyle yapılan toplantılarla iletişime geçerler. Geleceğe yönelik düşünürler. Takım çalışması bu yöneticiler için önemlidir. Personeli değerlendirirken takım çalışmasındaki istek ve katılımlarına, amirleri değerlendirirken takım çalışmasına

gösterdikleri öneme ve takım içindeki becerilerine bakarlar. Personelin hatalarından ders çıkarmasını isterler. Anlaşmazlıklarda problemin kaynağına inerek sebep olan durumu açığa çıkarmayı hedefler ve durumdan ders çıkarılmasını isterler. Bu yöneticilerle beraber çalışan personeller, bağımsız davranmalarının kısıtlandığından yakınırlar.

Reddin, yöneticinin her durumda etkili olması için yaklaşım esnekliği becerisine sahip olması gerektiğini savunur. Her zaman her duruma uyan bir yaklaşımın olmadığını, farklı durumlara o duruma uyacak farklı yaklaşımların uygulanabilmesinin yaklaşım esnekliği becerisi olduğunu ifade eder. Etkili yönetim için uygulanması gereken diğer bir yetenek de durum duyarlılığıdır. Durum duyarlılığı, var olan durumun farkına varma yeteneğidir. Var olan durumu gerektiğinde değiştirebilme yeteneğine de durum yönetimi becerisi denmektedir. Bu özelliklerin tamamının bir arada bulunmasına da tecrübe denmektedir.

1.2.8. Eğitim Örgütlerinde Liderlik Tarzları

Liderlik, grubun içinde bulunduğu şartlara göre değişiklik gösteren bir kavramdır. Her durum için ideal olan, her ortam ve koşulda geçerli olan bir liderlik tarzından söz etmek doğru değildir (Güney, 2013; Özdemir, 2002). Liderlik rolü, okul yöneticilerini etkili yönetici yapan en önemli özelliktir. Okul yöneticisi lider olabildiği ve liderlik davranışlarını sergileyebildiği ölçüde okulun hedeflerini daha rahat gerçekleştirebilecektir.

1.2.8.1. Otokratik (Otoriter) Liderlik

Otoriterlik, örgüt içerisinde statü farkının gerekliliğine inanan ve statü farkının örgütün çalışma verimini artıracığını savunan bir inanış biçimidir (Wallace ve Szilagyı, 1982; akt. Arıkan, 2001). Otokratik liderlik, en eski yönetim şekillerindedir. Bütün yetkiler liderde toplanmıştır. Kararların tümünü lider almaktadır. Çalışanların amaç, plan ve politika belirlemede herhangi bir söz hakkı bulunmamaktadır. Lider, verdiği emirlere sorgusuz sualsiz uyulmasını ister. Çalışanların tek görevi lider tarafından verilen kararları uygulamaktır. Otokratik liderler, başarıya ulaşabilmek için

saygı ve bağlılık oluşturmaları, aynı zamanda güçlü ve zeki bir birey olmalıdırlar (Newstrom ve Davis,1993; akt. Yörük ve Dündar, 2011; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016).

Otokratik liderler eleştiri ve tartışmaya açık değillerdir. Bu liderlere bağlı çalışanlar da lidere bağımlı, güven problemi olan, agresif, işi yapmak yerine işle meşgul olan bireylerdir. Lider olmadığı zaman motivasyonları ve performansları düşer (Razi, 2003). Otokratik liderlere güçlerini veren buldukları makamlar olmaktadır. Ödül ve cezaya sıklıkla başvururlar. Hızlı karar alıp uygulanması gereken durumlarda, kriz anlarında bu liderlik tarzının uygulanması avantaj sağlayabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016).

Otokratik liderlerin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Güney, 1999):

1. Otokratik liderler, örgütün politika ve hedeflerini tamamıyla kendileri belirler.
2. Otokratik liderler, yapılması gereken işleri ve işlerin nasıl yapılacağını kendileri belirlerler.
3. Otokratik liderler, kendilerini örgüt eylemlerinden ayrı tutarlar.
4. Otokratik liderler, çalışanları hakkında yaptıkları değerlendirmelerde kişisel tutumlarını sergilerler.
5. Otokratik liderler, sadece emir verirler ve verdikleri emirlerin örgüt üyeleri tarafından uygulanmasını isterler. Emirlerle riayet edenlere ödül verir, etmeyenlere ise ceza uygularlar.
6. Otokratik liderlerin sahip olduğu otorite, ellerinde bulunan güce ve kuvvete dayanır. Verdikleri emirler için sebep göstermezler. Astlardan gelecek öneri ve fikirleri de dikkate almazlar.
7. Otokratik liderler, ödüllendirirken kişisel davranırlar. Örgüt üyelerini bir neden göstermeden eleştirirler.

Otokratik liderler, X kuramını benimserler. Çalışanlarının yeteneklerine güvenmezler. Çalışanları örgüte bağılı değildir. Bu tarz örgütlerde kişisel büyümeyi ve gelişimi sağlamak zordur (Drafke ve Kossen, 1998; akt. Arıkan, 2001). Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagramında 9/1 görev liderliği, Likert'in Sistem-1 sıkı otoriter

(istismarcı otokratik) yönetimi, Sistem-2 ise esnek otoriter (iyiliksever otokratik) yönetimi otokratik liderliğe örnek olarak verilebilir (Güney, 1999).

1.2.8.2. Demokratik Katılımcı Liderlik

Demokratik liderler, sadece kendileri kullanmak yerine yetkiyi çalışanlarıyla paylaşır. Fikirlerini paylaşmaları konusunda personelinin destekler. Amaçları ve planı oluştururken personelinin düşüncelerini ve görüşlerini dikkate alır. Demokratik liderliğin benimsendiği örgütlerde lider bulunmadığı zaman da faaliyetler sorunsuz bir şekilde devam etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016). Örgütte yönetime katılımın teşvik edildiği, iletişim kanalının açık bulunduğu liderlik biçimidir (Genç, 2007).

Demokratik liderlerin özellikler aşağıdaki gibi özetlenebilir (Güney 1999):

1. Örgüt üyelerinin lider tarafından tartışmaya teşvik edilmesi ile örgütün politikası belirlenir.
2. Demokratik liderler, tartışmadan önce örgüt üyelerine konu ile ilgili genel bir bilgi verirler. Teknik bilgi için seçenekler sunup seçimi üyelerin yapmasını isterler.
3. Sorumluluk paylaşımı ve işbölümü üyelere bırakılır.
4. Demokratik liderler, eleştiride ve yargılamada nesnel davranmaya gayret gösterirler.
5. Demokratik liderler, her konuda örgüt üyelerine güvenirlir.
6. Demokratik liderlerle çalışan personeller kendilerini tam serbestlik içerisinde hissederler.

Demokratik liderler, çalışanlarına verdikleri yetkilerle ilgilerini artırır ve tecrübe kazanmalarına katkıda bulunurlar. Yetki vererek çalışanlarının eğitimine de katkı sağlamış olurlar ve kendilerinin de ana konulara ayıracak daha çok zamanı olur. Demokratik liderler, Y kuramını benimserler. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagramındaki 9/9 ekip liderliği, Likert Kuramındaki Sistem 4 Katılımcı Yönetim demokratik liderliğe örnek olarak verilebilir (Güney, 1999).

1.2.8.3. Karizmatik Liderlik

Karizma, Eski Yunan dilinde ilahi ilham yeteneği ya da ilahi hediye anlamına gelmektedir. Bu kavramın yönetim bilimine kazandıran kişinin ise Max Weber olduğu düşünülmektedir (Larson ve Rönmark, 1996; akt. Gül, 2003). Barışın, huzurun ve güvenin hakim olduğu dönemlerde liderlerin önemi anlaşılamamıştır. İnsanlar, kargaşa, kriz ve belirsizlik dönemlerinde kendilerini bu durumdan kurtaracak ve rehberlik edecek bir liderin varlığına ihtiyaç duymuşlardır. Karizmatik liderlik, tam da bu durumlarda aranılan liderlik tarzıdır. Karizmatik liderler, kendi kişilik özellikleri ve becerilerini kullanarak takipçilerini etkileyen ve onlara yol gösteren, ilgi ve ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran, özgüveni yüksek bireylerdir (Aykanat, 2010). Hitap yeteneklerinin kuvvetli olması ile takipçilerini kolaylıkla etkileme yeteneğine sahiptirler. Baskın kişiliğe sahip olmaları ile inançları uğruna kendilerini feda etmeye ve oluşabilecek riskleri de göze almaya hazır oldukları hissini verirler (Kılınç, 1996). Karizmatik liderler, takipçilerini peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilen, düşüncelerini kabullendiren ve benimseten liderlerdir ve takipçileri bu liderleri kahraman olarak görmektedirler (Conger, Kanungo ve Menon, 2000; Koçel, 2015).

Karizmatik liderler, sosyal, siyasal ya da ekonomik yönden krizin bulunduğu durumlarda, savaş anlarında bir kurtarıcı ve kahraman olarak görüldükleri için daha fazla tercih edilmektedirler. Karizmatik liderlik olumlu yönde kullanılabildiği gibi olumsuz yönde kullanan liderler de bulunabilmektedir. Atatürk, Martin Luther King ve Gandhi'nin karizmatik liderliği olumlu yönde, Hitler'in ise olumsuz yönde kullandığı söylenebilmektedir (Baltaş, 2000; Tuncer, 2020).

1.2.8.4. Vizyoner Liderlik

Vizyon, görme, geleceği öngörebilme, hayal gücü anlamlarına gelmektedir. Aynı zamanda örgütün ulaşmayı hedeflediği ideal durum olarak da ifade edilebilmektedir. Uzun vadeli, geleceğe yönelik düşünme, örgüt değişimini başlatma vizyon olarak tanımlanabilmektedir (Özdemir, 2000). Vizyon, gerçekleri düşlerle dengeleyerek kurgulayabilmektir (Erçetin, 2000).

Vizyoner liderlik, 1990'lardan itibaren önem kazanan liderlik türüdür (Çelik, 2000). Vizyoner lider, değişiklikleri ve gelişmeleri takip edebilen, olayları okuyabilen

ve farklı bakış açısı getirebilen liderdir (Durukan, 2006). Vizyoner liderler hem kendilerini hem de örgütü sürekli geliştirmek isterler. Daha önce yapılmamış projeler üretmeye çalışırlar. Güçlüklerle mücadele eden ve başarısızlığı kesinlikle düşünmeyen yapıdadırlar (Ehtiyar ve Tekin, 2011). Vizyon sahibi liderler, klasikleşen işlerin dışında örgütte olması gereken değişimi uzun dönemde planlayarak bu planları gerçeğe dönüştüren liderlerdir (Özel, 1998).

1.2.8.5. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderlik tanımı, 1978 yılında ilk defa Burns tarafından yapılmıştır. Geleneklere bağlılığı esas alan etkileşimci liderler, çalışmaların bu şekilde daha verimli ve etkili olacağına inanırlar (Eren, 2012). Lider ile çalışanlar arasında iş odaklı bir ortaklık bulunmaktadır. Bu liderler için bürokrasi önemlidir. Yasal yetkilerini kullanmak isterler. Çalışanın hedefe ulaşmak için çaba göstermesi önemlidir. Hedefe ulaşılmışsa ödül, ulaşılmamışsa yaptırım uygulanır (Erdoğan, 2002). Performans ve denetlemeye dayanan, ödül ve ceza yönelimli bir yaklaşımdır (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014). Etkileşimci liderler, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yönleriyle çok ilgilenmemektedirler. Çalışanın tutum ve değerlerini değiştirmekle ilgilenmezler. Kurumun hedeflerini gerçekleştiren personele maddi ve manevi ödül verilmektedir. Liderler zorunlu olmadıkça girişimcilik davranışı sergilememekte ve risk almamaktadırlar. Değişim ve yenilenmeden ziyade işin sürdürülmesi önemlidir (Karabay, 2015).

Etkileşimci liderliğin koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Buluç, 2010). Koşullu ödül, liderin takipçilerinin gösterdikleri performans ve yeterliliğe bağlı olarak onlara ödül ya da yaptırım uygulamasıdır (Geyer ve Steyrer, 1998; akt. Buluç, 2010). İstisnalarla yönetim, yönetimin aktif ve pasif olma durumuna göre iki şekilde uygulanmaktadır. Yönetim aktif ise lider takipçilerin performanslarını izler, hata ve sapmaları düzeltir. Pasif ise hata ve sapmalar ortaya çıkmadan herhangi bir müdahalede bulunmaz (Bass, 1997; akt. Buluç, 2010). Laissez – Faire liderlik ise liderin ortalarda görünmemesi ve etkileşimsizliği, sorumluluktan kaçması, hareketsiz olması anlamına gelmektedir (Bass, 1997; akt. Buluç, 2010; Geyer ve Steyrer, 1998).

1.2.8.6. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Burns tarafından 1978 yılında dönüşümcü liderlik “liderin ve takipçilerinin moral ve motivasyonunu artırma süreci” olarak tanımlanmıştır. Bu liderler özgürlük, eşitlik, adalet, hümanizm gibi değerlere önem veren ve savunan bireylerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016). Dönüşümcü liderler, yeniliğe, değişime, yaratıcılığa açık olup geleceğe dönüktürler (Eren, 2019).

Kauzes ve Posner’e göre dönüşümcü liderler ortak vizyon belirleyip personele örnek olup ortak vizyonun gerçekleşmesi için bir araya getirirler, başarıları ödüllendirir ve cesaret verirler (Jaskyte, 2004; akt. Kılıç, 2006). Dönüşümsel liderlik tarzında liderle çalışanın çalışma arzusu artar, kişilerarası ilişkiler ön planda tutulur. Çalışanların güvenini ve mutluluğunu artırmak lider için önemlidir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Dönüşümcü liderler personeliyle sürekli iletişimde olan, saygın ve güvenilir kişilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016).

Dönüşümcü liderlerin özellikleri aşağıdaki şekildedir:

İdealleştirilmiş etki veya karizma: Lider, üyelerin güven ve saygısını kazanır, çalışanları motive eder, morallerini yüksek tutmaya özen gösterir. Çalışanlar kendilerini liderleriyle özdeşleştirerek liderin isteklerini sorgulamadan kabul ederler. Çalışanlar liderlerini üstün yetenekleri olan başarılı bireyler olarak görür.

İlham verici motivasyon: Liderin personeli güdülemesi çok önemlidir. Personeliyle ortak hareket eden lider, personelin duygu ve düşüncelerine önem verir, onları destekler ve cesaretlendirir. Çalışanlar için önemli bir parçasıdır. Çalışanların gelişimleri ve değişen dünyaya uyumları liderin önem verdiği unsurlardır.

Bireysel düzeyde ilgi: Lider çalışanlarıyla birebir ilgilenir. Çalışanların beceri ve bireysel ihtiyaçları göz önünde bulundurulur. Kişiler grup için önemli ve değerli olduğunu hisseder. Böylelikle performanslarında da artış gözlemlenir. Liderler kişisel gelişime önem veren, empati kurabilen bireylerdir.

Entelektüel uyarım: Bu liderler için yaratıcı düşünce önemlidir. Yeniliklere, yaratıcılığa, yeni yöntemlere açıktırlar. Böylelikle personelin performansını artırır, yeni fırsatların oluşumunu desteklerler (Bass, 1990).

1.2.8.7. Serbestlik Taniyan (Liberal) Liderlik

Bass'a göre (1990) serbestlik taniyan lider, liderle takipçilerinin etkileşiminin sınırlı olduğu ya da liderin bulunmadığı liderlik tarzıdır. Bu liderler ortalarda görünmeyip çalışanların gelişimlerine ve ihtiyaçlarına gereken ilgiyi göstermemektedirler. Çalışanlar gösterilen hedefe kendi çabalarıyla ulaşma konusunda serbest bırakılmıştır (Balçık, 2004). Lider, otoritesini hemen hemen hiç kullanmaz ve çalışanlarını serbest bırakır (Erdal, 2007). Çalışanların kendilerini yetiştirmesi, problemlere uygun çözüm yolunu bulmaları, politikalar belirleyip uygulamaları nedeniyle yararlı olabilmektedir. Lider, olanak ve kaynak sağlamaktan sorumludur. Serbestlik taniyan liderlik, sorumluluk bilinci ve eğitim seviyesi yüksek çalışanların bulunduğu, iş bölümünün iyi yapıldığı örgütlerde yararlı iken aksi durumda başarıya ulaşamayacağı öngörülmektedir (Buluç, 1998).

1.2.8.8. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik, 1970'lerin sonuna doğru batı ülkelerinde başarılı ve etkili okul araştırmaları sonucunda ortaya çıkan bir kavram olmuştur. Okul müdürünün hedeflere ulaşabilmek için kendisinin uyması gereken davranışlar ve çevresindekileri etkileyerek yapılmasını teşvik ettiği davranışlardır (Şişman, 2014). Öğretimsel liderlik, etkili okul araştırmalarının temeli olan, eğitimsel liderliğe uygun bir biçimde geliştirilen liderlik tarzıdır. Eski liderlik teorilerine göre okul yöneticisi yönetimsel rolleriyle öne çıkarken, öğretimsel liderlikte lider, öğretimi geliştirmeyi hedeflemektedir (Çelik, 2013). Öğretimsel liderliğin hedefi öğretimi geliştirmek ve öğrencinin başarılı bir şekilde yetişmesini sağlamaktır (Çelik, 2013; Özden, 2020). Öğretimsel liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran kısım, okulda yerine getirilen öğretim – öğrenim süreçlerine yoğunlaşmasıdır. Öğrenme, öğretme, eğitim programı, öğretmen ve öğrenci gibi kavram ve süreçlerle ilgilenmektedir (Özden, 2020). Yapılan araştırmalara göre eğitim örgütlerinde çağdaş ve etkili okullar genellikle etkili ve öğretimsel liderler tarafından yönetilmektedir. Araştırmacıların çalışmaları sonucunda eğitime yönelik liderlik olan öğretimsel liderliğin boyutları genel haliyle tanımlanmış ve öğretimsel liderliğin etkili okulların geliştirilmesinde vazgeçilmez öneminin olduğu kanıtlanmıştır (Gümüseli, 1996). Öğretimsel liderlikte okulun misyonu net bir biçimde

tanımlanır. Okulun temel misyonu öğrencilerin aldığı eğitimin kalitesini artırmaktır (Yalçınkaya, 2002). Okul yöneticisinin öğretim lideri olabilmesi için, tüm etkinlikleri eğitim ve öğretimi geliştirecek şekilde düzenlemesi, yönetsel işlerin bir kısmını da çalışanlarına devretmesi gerekir. Okul yöneticisinin, program geliştirme ve planlaması, öğretim sonucu kazandırılacak bilgi, davranış ve değerlerin ölçülüp değerlendirilmesinin sağlanması gibi yükümlülükleri bulunmaktadır (Erdoğan, 2000).

1.2.8.9. Kültürel Liderlik

1980’li yıllarda, örgütsel etkililik için örgütsel kültürün ana unsur olarak görülmesi ile kültürel liderliğin önemi ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürünün güçlülüğü ve esnekliği, örgütün demokratik bir biçimde yönetilmesi, kültürel liderliğin etkililiğine bağlıdır. Kültürel liderler örgüt kültürünün oluşumunda birinci dereceden sorumludurlar. Lider, örgütteki inanç ve değerleri tam bir uyum içerisinde yönetmelidir (Bush, 1995; akt. Yalçınkaya Akyüz, 2002). Güçlü okul kültürü, personelin örgüt bağlılığını, motivasyonunu artırır. Personel kurum amaçlarını benimser, iş tatmini artar ve bunlara bağlı olarak da başarıma isteği artar (Yıldırım, 2018). Kültürel lider, var olan kültürü koruyup sürdürmek ve yeni bir kültürün oluşmasını sağlamakla yükümlüdür (Toprakçı, 2002). Okullar, kültür değişiminin sağlandığı en önemli merkezler olduğu için okul yöneticisinin kültürel liderlik rolünün önemi çok büyüktür (Çelik, 2000).

1.2.8.10. Etik Liderlik

Etik (ethos), Yunanca “karakter” anlamına gelmektedir. Ahlak (morality) ise Latince gelenek, adet anlamına gelmektedir (Thiroux, 1998; akt. Yılmaz, 2006). Etik liderlik, kurumda personelin ahlaki ikilemler ve çatışmacı değerler karşısında en etik olana yönelme gücünü ifade eder. Personelin “Ne yapmalıyım?”, “Nasıl yapmalıyım?” sorularına doğru ve net karar vermesinde etik liderliğin önemi yüksektir (Yalçınkaya Akyüz, 2002). Etik değer ve ilkeler yoluyla liderin takipçilerini yönlendirmesi, etkilemesi ve amaca ulaştırma sürecidir. Etik liderler, adil, yansız, eşitlik ve sorumluluk ilkesi ile hareket eden, saygılı, hoşgörülü, dürüst, samimi, insancıl ve sevgi dolu kimselerdir (Şentürk, 2011).

Etik liderler, iyiliği yaymaya çalışan, başka insanların kişisel özelliklerine saygı gösteren, dürüst, güvenilir, inanılır, samimi, kişilerarası ilişkilerde yetenekli, demokratik karar alıp katılımı destekleyen, anlayışlı ve kibar bireylerdir. Lider etik değerlere sahip olup, davranışlarını sahip olduğu etik değerler ile bağlantı kurarak göstermelidir (Culia, 1998; akt. Yılmaz, 2006).

1.3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Doğan (2010) tarafından yapılan “Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri” isimli çalışma, Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan 318 öğretmen ve 204 yönetici ile tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre öğretmen ve yöneticiler, okul yöneticilerinin en çok etik liderlik tarzını gösterdiğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri görev değişkenine göre farklılık göstermekte, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Kılıç (2006) tarafından yapılan “Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi” isimli çalışma, Kayseri ilindeki ilköğretim ve liselerde görev yapan 10.303 öğretmen arasından basit rastgele örnekleme ile seçilen 542 öğretmen ile yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden %37,2’si okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik, %35,4’ü etkileşimci liderlik ve %27,4’ü ise tam serbesti tanıyan liderlik tarzını gösterdiklerini ifade etmişlerdir.

Senger (2014) tarafından “Öğretmenlerin Liderlik Yönelim Algılarının İncelenmesi: Kars İli Örneği” isimli 2013-2014 eğitim öğretim yılında Kars ilinde 15 devlet okulunda ve 1 özel okulda görev yapan 500 lise öğretmeni içinden 310’u ile basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile yapılan araştırmada yöneticilerin liderlik yönelimlerinin katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, branş, öğrenim durumu, öğretmenlik yapma süresi ve yaşadığı yerleşim yeri değişkenleri açısından anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tuncer (2020) tarafından “Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürüne Etkisi: Isparta İli Örneği” isimli 2018 – 2019 eğitim öğretim yılında Isparta

ilinde özel ve devlet okullarında görev yapan 6554 personel içinden 378 çalışan ile seçkisiz örnekleme yöntemi ile yapılan araştırmada yöneticilerin liderlik tarzlarının katılımcıların kıdemlerine, çalıştıkları kurum seviyesine, çalıştıkları kurum türüne göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev ve kurumdaki görev değişkenlerine göre ise anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Karaçay Şevik (2012) tarafından yapılan “İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki” isimli çalışması 2011-2012 eğitim öğretim yılında Yalova il merkezi ile Altınova ve Çiftlikköy ilçelerinde çalışan basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 300 öğretmen ile yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin öğretmen görüşlerine göre liderlik rollerini çoğunlukla gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kıyaslaması yapıldığında okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzını daha fazla uyguladıkları görülmüştür. Cinsiyet ve eğitim durumu değişkenine göre ise liderlik tarzları arasında anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından yapılan “Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları” isimli çalışma, Milli Eğitim Bakanlığı’nın pilot uygulamaya tabi tuttuğu 9 ilde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 2100 sınıf öğretmeni ve branş öğretmeninden 788’i ile tarama modeline göre gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticileri otoriter liderlik tarzını nadiren, demokratik liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzını çoğunlukla, serbest bırakıcı liderlik ve etkileşimci liderlik tarzını ise ara sıra gerçekleştirmektedirler. İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin cinsiyeti, branşı ve mezun olduğu okula göre anlamlı bir farklılık göstermediği, kıdem değişkenine göre ise anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini” isimli çalışma, 2004-2005 eğitim öğretim yılında Gaziantep ili Şahinbey ve Şehitkamil merkez ilçelerinde bulunan 31 ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerden 719’u ile tarama modeline göre

gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin liderlik rolleri ile ilgili öğretmenlerin görüşleri, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mezun olunan okul, kıdem ve görev değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Keskin Başyigit (2019) tarafından yapılan “Öğretmenlerin Okul Öncesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Görüşleri” isimli çalışma, 2018-2019 eğitim öğretim yılında Denizli'nin Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde okulöncesi eğitim kurumlarında görev yapan 550 öğretmen içerisinde tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 176 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları öğretmenlerin yaş, görev yaptıkları okuldaki hizmet yılı, medeni durumu, sendika üyeliği, memuriyette geçen süre değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNTEM

Araştırma, eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenler açısından incelendiği tarama modeli kullanılarak yapılan betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli, geçmişte olan ya da hala varlığını sürdüren bir durumu, varlığını sürdürdüğü biçimde betimlemeyi amaç edinen araştırma biçimidir. Araştırılmak istenen olay ya da konu, değiştirilmeden, herhangi bir etkiye maruz bırakılmadan, kendi koşulları içerisinde var olduğu şekilde tanımlanır (Karasar, 2010). Tarama modelinin amacı, araştırma konusuyla ilgili olan durumun fotoğrafını çekerek betimlemektir. En önemli avantajı ise oldukça fazla sayıda örneklemden alınan bilgileri araştırmacıya sunmasıdır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2009). Tarama araştırmalarının üç önemli özelliği bulunmaktadır (Fraenkel ve Wallen, 2006; akt. Büyüköztürk vd., 2009):

1. Bir topluluğun, belirlenen bir konuya ilişkin fikirlerinin veya özelliklerinin açığa çıkarılması için, topluluğu temsilen seçilen kişilerin görüşlerine başvurulur. Topluluk evreni, seçilen kişiler ise örnekleme oluşturur.
2. Veri toplama sürecinde, örnekleme sorulan sorular sonucunda cevaplar elde edilir.
3. Veriler, fikirleri veya özellikleri belirlenmek istenen topluluğun her bir üyesinden toplanmak yerine, bu topluluğu temsilen bir bölümünden toplanır.

Araştırmada, İstanbul ili Sarıyer ilçesinde görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzları, öğretmenlerin görüşü alınarak betimlenmek istenmiş, herhangi bir değişikliğe maruz bırakılmadan olduğu şekliyle yansıtılmaya çalışılmıştır. Sarıyer ilçesinde 2324 öğretmen görev yapmaktadır. Bu sayı içerisinde 354 öğretmen araştırmanın örnekleme olarak belirlenmiştir.

2.1. EVREN VE ÖRNEKLEM

İstanbul ili Sarıyer ilçesinde görev yapan resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli 2324 öğretmen arasından %95 güven düzeyi ve +/-0,05 hoşgörü miktarı kabul edilerek, basit seçkisiz örnekleme yoluyla belirlenen 354 öğretmenden oluşmaktadır. Seçkisizlik (yansızlık), evrenden alınan örneklemelerin seçilme olasılıklarının birbirine eşit olmasını ifade etmektedir. Örneklem seçilme olasılığının eşit olması, evren değerlerinin tahmininin daha güçlü olacağını göstergesidir. Basit seçkisiz örnekleme, her bir örneklemin seçimine eşit olasılık verir. Bütün bireylerin seçilme olasılığı eşittir. Bir bireyin seçimi diğerlerinin seçimine etki etmeyecektir. Evreni temsil eden örneklem seçiminin en iyi ve geçerli yolu, seçkisiz örneklemedir (Büyüköztürk vd., 2009).

Evren büyüklüğü $N=2324$ 'tür. Öğretmen cevapları için 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Madde bazında verilen cevaplar için hoşgörü miktarı $d=0,05$ ve standart sapma 0,5 olarak tahmin edilmiştir. Güven düzeyi $(1-\alpha)=0,95$ olarak alınmıştır. Güven düzeyine karşılık gelen t değeri ise 1,96'dır. Örneklem büyüklüğü şu şekilde hesaplanmıştır:

$$n_0 = [(t \times S)/d]^2 \text{ formülünde değerler yerine yazılırsa;}$$

$$n_0 = [(1,96 \times 0,5)/0,05]^2 = 384,16 \text{ bulunur.}$$

$$n = [n_0 / (1 + (\frac{n_0}{N}))] \text{ formülünde } n_0 \text{ ve } N \text{ değerleri yerine yazılırsa;}$$

$$n = [384,16 / (1 + (\frac{384,16}{2324}))] = 329,67$$

Elde edilen verilere göre, %95 güven düzeyi ve +/-0,05 hoşgörü miktarı kabul edilerek en az 330 örneklem ile evreni temsil edecek bir araştırma yapılabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Büyüköztürk vd. (2009), 2000 kişilik evrende 0,05 sapma miktarı için 322 ilâ 500 aralığında örneklem büyüklüğünün; 3000 kişilik evrende 0,05 sapma miktarı için 341 ilâ 545 aralığında örneklem büyüklüğünün uygun olacağını belirtmiştir.

2.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin ilk bölümü katılımcıların demografik özelliklerini yansıtacak sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümü ise Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilen Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve transactional (etkileşimci) liderlik boyutlarını ölçen toplam 59 adet sorudan oluşmaktadır. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinde öğretmenlerden 5'li Likert ölçeği kullanılarak (1=Hiç, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4=Çoğunlukla, 5=Her zaman) yöneticilerinin liderlik tarzlarını ne düzeyde yansıttığını işaretlemeleri istenmiştir. Yapılan çalışmalar, anket geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Liderlik tarzları ile ilgili ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı testin bütünü için 0,93'tür. Bu değer, literatürde kabul gören 0,70 değerinin üzerindedir (Büyüköztürk vd., 2009).

2.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu onayı aldıktan sonra ayse.meb.gov.tr den İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü onayı için başvuru yapılmıştır. İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü onayından sonra ölçek maddeleri eşzamanlı olarak bir kısmı google form formatında öğretmenlere dağıtılmış ve bir kısmı da sorular kağıda dökülerek araştırmacı tarafından öğretmenlerin görev yaptıkları okullardan bizzat toplanmıştır. Google form olarak hazırlanan ölçek İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün onayı alındıktan sonra Sarıyer ilçesinde görev yapan bütün müdürlerin ve müdür yardımcılarının bulunduğu dijital gruplarda paylaşılmış, müdür ve müdür yardımcılarını tarafından kendi okul gruplarında paylaşılması sağlanmıştır. Kağıda dökülerek dağıtılan 45 ölçekten 1 tanesi ve google form olarak gönderilen 326 ölçekten 16 tanesi hatalı veri içerdiği için analize alınmamıştır. Pandemi dolayısıyla yüz yüze eğitime bir müddet ara verildiği, bir müddet ise eğitim seyreltilmiş şekilde devam ettiği için öğretmenlere ulaşmakta, ölçeklerin doldurulmasının sağlanmasında zorluklar yaşanmıştır. Bazı öğretmenler verdikleri yanıtların yöneticileri tarafından tespit edileceği endişesi ile formu

doldurmak istememiş, kendilerine güvence verildikten sonra yanıt vermeyi kabul etmişlerdir.

2.4. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmaya katkıda bulunan öğretmenlerin eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik görüşleri ve bu görüşlerin öğretmenlerin cinsiyet, yaş, branş, memuriyette geçen toplam süre ve yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine; yöneticilerin tercih ettiği liderlik tarzı ile diğer liderlik tarzları arasındaki ilişkiye ilişkin bilgiler bulunmaktadır. Toplanan veriler SPSS paket programına girilerek istatistiksel değerler hesaplanmıştır. Veri analizinde, frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (S) değerleri hesaplanmıştır. Verilerin normallik ve homojenlik şartını sağlayıp sağlamadığını tespit etmek amacıyla normallik testi ve Levene testi yapılmıştır. Büyüköztürk (2002), normallik analizi için veri sayısının 50'nin üzerinde bulunduğu durumlarda Kolmogorov-Smirnov, 50'nin altında bulunduğu durumlarda Shapiro-Wilk testinin sonuçlarının kullanılmasını önermektedir. Can'a göre (2019) SPSS istatistik paket programında verilerin ortalama, ortanca, tepe değer, basıklık ve çarpıklık katsayılarına ve normallik test sonuçlarına bakılarak verilerin normal dağılıp dağılmadığına karar verilmesi gerektiği belirtilmiş ve bu sonuçlar çerçevesinde değerlendirme yapılmıştır. Bağımsız örneklem grup değerlendirmeleri amacıyla parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U testi, ikiden fazla grup ortalamalarının karşılaştırılması amacıyla da parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Anlamlı farklılık tespit edildiği durumlarda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla ikili gruplar Mann Whitney U testine tabi tutulmuştur. Yöneticilerin tercih ettiği liderlik tarzıyla diğer liderlik tarzları arasında bir ilişki bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla parametrik olmayan Spearman's rho korelasyon analizi yapılmıştır. Veriler $p=0,05$ anlamlılık düzeyinde sınanmış ve betimleyici istatistiklerle sunulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, okul yöneticilerinin liderlik tarzları, öğretmen değerlendirmeleri ve değerlendirmelerin; cinsiyet, çalışılan kurum seviyesi, branş, yaş, memuriyette geçen toplam süre ve yönetici ile çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar bulunmaktadır. Bulgular alt problemlere uygun şekilde tablo ile gösterilmiştir.

3.1. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Tablo 4.1. Katılımcılara İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Erkek	176	49,7
	Kadın	178	50,3
Yaş	22-27 yaş	37	10,5
	28-33 yaş	86	24,3
	34-39 yaş	68	19,2
	40-45 yaş	77	21,7
	46 yaş ve üzeri	86	24,3
	Branş	Okulöncesi Öğretmenliği	24
Sınıf Öğretmenliği		77	21,7
Branş Öğretmenliği		223	63
Rehber Öğretmenlik		30	8,5
Memuriyette Geçen Süre	0-5 yıl	25	16,4
	6-10 yıl	82	23,2
	11-15 yıl	55	15,5
	16-20 yıl	55	15,5
	21 yıl ve üzeri	104	29,4
Yönetici İle Çalışma Süresi	0-2 yıl	138	39
	2-4 yıl	103	29,1
	4-6 yıl	52	14,7
	6-8 yıl	33	9,3
	9 yıl ve üzeri	28	7,9
Toplam		354	100

Tablo 4.1'e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin % 49,7'si erkek, % 50,3'ü kadındır. Erkek katılımcılarla kadın katılımcıların oranları birbirine yakındır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %63'ü branş öğretmeni, %6,8'i okulöncesi öğretmeni, %8,5'i rehber öğretmen, %21,7'si sınıf öğretmenidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %10,5'i 22-27 yaş aralığında, %24,3'ü 28-33 yaş aralığında, %19,2'si 34-39 yaş aralığında, %21,7'si 40-45 yaş aralığında, %24,3'ü 46 yaş ve üzerindedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %16,4'ü 0-5 yıl, %23,2'si 6-10 yıl, %15,5'i 11-15 yıl, %15,5'i 16-20 yıl, %29,4'ü 21 yıl ve üzeri devlet memuru olarak görev yapmışlardır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yöneticileri ile toplam çalışma süreleri %39'unun 0-2 yıl, %29,1'inin 2-4 yıl, %14,7'sinin 4-6 yıl, %9,3'ünün 6-8 yıl, %7,9'unun 9 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

3.2. NORMALLİK DAĞILIMI ANALİZİ

Bu bölümde araştırmada kullanılacak testlerin tespiti için verilerin normal dağılıp dağılmadığı araştırılmıştır. Araştırma, liderlik tarzı davranış ölçeğinde incelenen otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik için ayrı ayrı yapılmıştır. Büyüköztürk (2002), normallik analizi için veri sayısının 50'nin üzerinde bulunduğu durumlarda Kolmogorov-Smirnov, 50'nin altında bulunduğu durumlarda Shapiro-Wilk testinin sonuçlarının kullanılmasını önermektedir. Ölçek verileri 50'nin üzerinde olduğu için Kolmogorov – Smirnov normallik testi sonuçlarına ve verilerin skewness ve kurtosis değerlerine bakılmıştır.

Tablo 4.2. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Normallik Analizi

	Kolmogorov- Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	n	p	İstatistik	n	p
Otokratik	,113	354	,000*	,951	354	,000*
Demokratik	,116	354	,000*	,921	354	,000*
Serbest Bırakıcı	,069	354	,000*	,991	354	,000*
Dönüşümcü	,120	354	,000*	,920	354	,000*
Etkileşimci	,117	354	,000*	,959	354	,000*

* p<0,05

Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde Kolmogorov-Smirnov testine göre anlamlılık düzeyinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu değer p değeri olan 0,05'ten küçük bir değer olduğu için normallik testi sonucunda verilerin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 4.3. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Tanımlayıcı Bilgiler

		Değerler	Standart Hata
Otokratik	\bar{X}	2,65	0,418
	S	,786	
	Skewness	,666	,130
	Kurtosis	-,183	,259
Demokratik	\bar{X}	3,86	,047
	S	,882	
	Skewness	-,957	,130
	Kurtosis	,397	,259
Serbest Bırakıcı	\bar{X}	3,35	,032
	S	,08	
	Skewness	-,148	,130
	Kurtosis	,004	,259
Dönüşümcü	\bar{X}	3,77	,052
	S	,977	
	Skewness	-,870	,130
	Kurtosis	,026	,259
Etkileşimci	\bar{X}	3,26	,025
	S	,479	
	Skewness	-,799	,130
	Kurtosis	1,597	,259

Verilerin normal dağılıp dağılmadığını betimleyici istatistikler yardımıyla da destekleyebiliriz. Ortalama, mod, medyan, varyans, standart sapma, minimum ve maksimum değerler, ranj, skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerinin uç değerleri nasıl etkilediği, dağılımın çarpıklığı ve basıklığı değerlendirilerek, verilerin normalliği konusunda bir yargıya varılabilmektedir (Can, 2019). Çarpıklığın ve basıklığın, çarpıklık ve basıklığın standart hatasına bölünmesi sonucunda elde edilen değerler -1,96 ile +1,96 değerleri arasında bulunması durumunda çarpıklık ya da basıklık değeri toplam değerlerin %95'inin içinde yer aldığı bir değere sahip olmaktadır (Kim, 2013). Otokratik liderlik skewness değeri standart hatasına

bölündüğünde 5,123; kurtosis değeri standart hatasına bölündüğünde -0,707 değeri; demokratik liderlik skewness değeri standart hatasına bölündüğünde -7,362; kurtosis değeri standart hatasına bölündüğünde 1,533 değeri; serbest bırakıcı liderlik skewness değeri standart hatasına bölündüğünde -1,138; kurtosis değeri standart hatasına bölündüğünde 0,015 değeri; dönüşümcü liderlik skewness değeri standart hatasına bölündüğünde -6,692; kurtosis değeri standart hatasına bölündüğünde 0,1 değeri; etkileşimci liderlik skewness değeri standart hatasına bölündüğünde -6,146; kurtosis değeri standart hatasına bölündüğünde 6,166 değeri elde edilmektedir.

Testin tamamı için Kolmogorov-Smirnov testi, skewness ve kurtosis değerlerine bakıldığında ise şu sonuçlar elde edilmiştir:

Tablo 4.4. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Test Geneli Normallik Analizi

	Kolmogorov- Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	n	p	İstatistik	n	p
Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği	,120	354	,000*	,938	354	,000*

* p<0,05

Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde Kolmogorov-Smirnov testine göre anlamlılık düzeyinin 0,000 olduğu görülmektedir. Bu değer p değeri olan 0,05'ten küçük bir değer olduğu için normallik testi sonucunda verilerin normal dağılmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 4.5. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Test Geneli Tanımlayıcı Bilgiler

		Değerler	Standart Hata
Liderlik Tarzı	\bar{X}	3,44	0,2757
Davranış Ölçeği	S	,519	
	Skewness	-,945	,130
	Kurtosis	,667	,259

Skewness değeri standart hatasına bölündüğünde -7,269; kurtosis değeri standart hatasına bölündüğünde 2,575 değeri elde edilmektedir.

Kolmogorov-Smirnov testi sonuçları ile betimleyici istatistik sonuçları bir arada değerlendirildiğinde verilerimizin normal dağılım göstermediği sonucuna ulaşmaktayız. Can'a göre (2019) parametrik testlerin gerektirdiği sayıtların

karşılanamadığı, normal dağılım gerektirmeyen ve değişkenlerin sınıflama, sıralama ölçeğinde olduğu durumlarda non-parametrik testlerin kullanılması gerektiğinden verilerin analizinde non-parametrik testler kullanılmıştır.

3.3. OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN BULGULAR

3.3.1. Eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerine yönelik bulgular:

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına yönelik öğretmen değerlendirmelerini gösteren bulgular Tablo 4.6’da sunulmuştur:

Tablo 4.6. Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına Yönelik Bulgular

Boyutlar	\bar{X}	S	Görülme sıklığı
Otokratik lider	2,65	,786	Ara sıra
Demokratik lider	3,86	,882	Çoğunlukla
Serbest bırakıcı lider	3,35	,608	Ara sıra
Dönüşümcü lider	3,77	,977	Çoğunlukla
Etkileşimci lider	3,26	,479	Ara sıra

Ortalamalar 5,00 – 4,20 aralığındaysa “her zaman”; 4,19 – 3,40 aralığındaysa “çoğunlukla”; 3,39-2,60 aralığındaysa “ara sıra”; 2,59 – 1,80 aralığındaysa “nadiren”; 1,79 – 1,00 aralığındaysa “hiç” şeklinde yorum yapılmıştır. Tablo 4.6’da görüldüğü gibi öğretmenlerin görüşlerine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri, otokratik liderlik tarzını ($\bar{X}=2,65$) ara sıra, demokratik liderlik tarzını ($\bar{X}=3,86$) çoğunlukla, serbest bırakıcı liderlik tarzını ($\bar{X}=3,35$) ara sıra, dönüşümcü liderlik tarzını ($\bar{X}=3,77$) çoğunlukla ve etkileşimci liderlik tarzını ($\bar{X}=3,26$) ara sıra sergilemektedirler.

Elde edilen veriler yorumlanacak olursa öğretmen görüşlerine göre okul yöneticileri, karar alınırken personele söz hakkı tanımayan, okul iklimi ve kültürünü olumsuz yönde etkileyen, sadece iş odaklı otokratik liderlik tarzı; lider ile takipçilerinin etkileşiminin sınırlı olduğu, çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarının ön planda

tutulmadığı ve liderin ortalarda çok görünmediği serbest bırakıcı liderlik tarzı ile geleneklere bağlı, iş odaklı, bürokrasiye önem veren, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yönleriyle ilgilenmeyen etkileşimci liderlik tarzını ara sıra göstermektedirler. Karara katılıma, insan ilişkilerine, işbirliğine ve bilgi paylaşımına önem veren demokratik liderlik tarzı ile çalışanlarının istekleri ve ilgilerine değer veren, yeniliğe, değişime ve yaratıcılığa açık, çalışanlarıyla birlikte hareket eden ve onları güdüleyen dönüşümcü liderlik tarzını ise çoğunlukla göstermektedirler. Eğitim öğretimin ana unsurunun iletişim olduğu, sorumlulukların paylaşıldığı, okul atmosferinin, çalışan görüşlerinin, yenilik, değişim ve yaratıcılığın hem eğitim öğretimi hem de yönetimin etkililiğini belirlediği yöneticiler tarafından da kabul gördüğü için yöneticilerin klasik yönetim tarzlarından ziyade günümüz şartlarına uygun yeni yönetim tarzlarını benimsedikleri düşünülmektedir.

3.3.2. Cinsiyet değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik bulgular:

Cinsiyet değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Mann - Whitney U testi yapılmış olup sonuçları Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Cinsiyet Değişkenine Göre Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri Sonuçları

Liderlik Tarzı	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Topl.	U	p
Otokratik	Erkek	176	186,97	32906,50	13997,5	0,083
	Kadın	178	168,14	29928,50		
Demokratik	Erkek	176	185,21	32597,50	14306,5	0,158
	Kadın	178	169,87	30237,50		
Serbest B.	Erkek	176	176,48	31060	15484	0,851
	Kadın	178	178,51	31775		
Dönüşümcü	Erkek	176	187,02	32916	13988	0,082
	Kadın	178	168,08	29919		
Etkileşimci	Erkek	176	184,44	32462	14442	0,203
	Kadın	178	170,63	30373		

Tablo 4.7’de yer alan bilgilere göre 176 erkek ve 178 kadın öğretmenin bulunduğu grupta, cinsiyet değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin otokratik (U=13997,5, p=0,083; p>0,05), demokratik (U=14306,5, p=0,158; p>0,05), serbest bırakıcı (U=15484, p=0,851; p>0,05), dönüşümcü (U=13988, p=0,082; p>0,05) ve etkileşimci (U=14442, p=0,203; p>0,05) liderlik tarzlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Elde edilen veriler yorumlanacak olursa ortak idealler çerçevesinde görevlerini sürdüren öğretmenlerin benzer görüşleri benimsedikleri, öğretmenlik mesleğinin cinsiyet değişkeninden bağımsız olarak gerçekleştirilen bir meslek olduğu, yöneticilerin de kadın erkek ayrımı yapmadan öğretmenlere benzer durumlarda benzer davranışlar sergilediği sonucuna ulaşılabilir.

3.3.3. Yaş değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik bulgular:

Yaş değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal - Wallis testi yapılmış, sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.8. Yaş Değişkenine Göre Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri Sonuçları

Liderlik Tarzı	Grup	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Otokratik	22-27	37	155,07	4	9,928	0,042*
	28-33	86	200,98			
	34-39	68	195,22			
	40-45	77	159,47			
	46 ve üzeri	86	165,80			
Demokratik	22-27	37	178,05	4	9,275	0,055
	28-33	86	165,16			
	34-39	68	148,93			
	40-45	77	199,97			

Tablo 4.8 (Devam). Yaş Değişkenine Göre Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri Sonuçları

Liderlik Tarzı	Grup	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Serbest Bırakıcı	22-27	37	192,27	4	7,331	0,119
	28-33	86	168,80			
	34-39	68	153,64			
	40-45	77	198,56			
	46 ve üzeri	86	179,85			
Dönüşümcü	22-27	37	179,74	4	8,103	0,088
	28-33	86	179,24			
	34-39	68	148,91			
	40-45	77	196,19			
	46 ve üzeri	86	185,67			
Etkileşimci	22-27	37	175,91	4	4,587	0,332
	28-33	86	185,87			
	34-39	68	154,63			
	40-45	77	183,29			
	46 ve üzeri	86	182,72			

* p<0,05

Tablo 4.8'deki verilere göre öğretmenlerin yaş değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin otokratik liderlik tarzlarının ($\chi^2=9,928$, $p=0,042$; $p<0,05$) gruplar arasında anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Mann Whitney U testi ile yapılan çoklu karşılaştırmalar sonucunda bu farkın 22-27 yaş ve 28-33 yaş ($z=-2,302$; $p=0,021$), 28-33 yaş ve 40-45 yaş ($z=-2,590$; $p=0,010$), 28-33 yaş ve 46 yaş ve üzeri ($z=-2,379$; $p=0,017$), 34-39 yaş ve 40-45 yaş ($z=-2,022$; $p=0,043$) grupları arasında olduğu belirlenmiştir. Yapılan test sonucuna göre 28-33 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin test sonucu ortalamalarının ($\bar{X}=2,82$); 22-27 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin test sonucu ortalamalarından ($\bar{X}=2,51$), 40-45 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin test sonucu ortalamalarından ($\bar{X}=2,51$) ve 46 ve üzeri yaş aralığında bulunan öğretmenlerin test sonucu ortalamalarından ($\bar{X}=2,53$) daha yüksek çıktığı görülmüştür. Ayrıca 34-39 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin test sonucu ortalamalarının ($\bar{X}=2,83$), 40-45 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin test sonucu ortalamalarına göre ($\bar{X}=2,51$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin yaş değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin demokratik ($\chi^2=9,275$, $p=0,055$; $p>0,05$), serbest bırakıcı ($\chi^2=7,331$, $p=0,119$; $p>0,05$),

dönüşümcü ($\chi^2=8,103$, $p=0,088$; $p>0,05$) ve etkileşimci ($\chi^2=4,587$, $p=0,332$; $p>0,05$) liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Elde edilen veriler yorumlanacak olursa, 28-33 yaş aralığında bulunan öğretmen görüşleriyle 22-27, 40-45, 46 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşlerinin ve 34-39 yaş aralığında bulunan öğretmen görüşleriyle 40-45 yaş aralığındaki öğretmen görüşlerinin eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerin otokratik liderlik tarzında anlamlı farklılık göstermesinin sebebi 22-27 yaş aralığında bulunan öğretmenlerin okul yöneticilerinden mesleki anlamda daha fazla destek alıp iletişim kurmalarından, mesleğe adım attıkları ilk yıllarda yaşadıkları olaylara daha olumlu ve idealist yaklaşımlarından; 40-45 ve 46 yaş ve üzeri öğretmenlerin ise okul yöneticilerine yönetim görevinde daha fazla destek sağlamasından, tecrübeleri sonucunda olaylara daha geniş açıdan bakmalarından kaynaklı olabilir.

3.3.4. Branş değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik bulgular:

Branş değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal – Wallis testi yapılmış, sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.9. Branş Değişkenine Göre Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri Sonuçları

Liderlik Tarzı	Grup	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Otokratik	Okulöncesi	24	173,42	3	0,484	0,922
	Sınıf	77	173,64			
	Branş	223	178,05			
	Rehber	30	186,55			
Demokratik	Okulöncesi	24	175,52	3	6,375	0,095
	Sınıf	77	161,14			
	Branş	223	185,75			
	Rehber	30	159,73			

Tablo 4.9 (Devam). Branş Değişkenine Göre Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri Sonuçları

Liderlik Tarzı	Grup	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Serbest Bırakıcı	Okulöncesi	24	224,69	3	3,705	0,295
	Sınıf	77	172,58			
	Branş	223	171,04			
	Rehber	30	200,37			
Dönüşümcü	Okulöncesi	24	188,29	3	0,657	0,883
	Sınıf	77	174,10			
	Branş	223	178,10			
	Rehber	30	171,17			
Etkileşimci	Okulöncesi	24	170,50	3	1,197	0,754
	Sınıf	77	174,57			
	Branş	223	180,23			
	Rehber	30	170,33			

Tablo 4.9'daki verilere göre öğretmenlerin branş değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin otokratik ($\chi^2=0,484$, $p=0,922$; $p>0,05$), demokratik ($\chi^2=6,375$, $p=0,095$; $p>0,05$), serbest bırakıcı ($\chi^2=3,705$, $p=0,295$; $p>0,05$), dönüşümcü ($\chi^2=0,657$, $p=0,883$; $p>0,05$) ve etkileşimci ($\chi^2=1,197$, $p=0,754$; $p>0,05$) liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Elde edilen veriler yorumlanacak olursa öğretmenlerin branş değişkenine göre okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının anlamlı farklılık göstermemesinin sebebi bütün öğretmenlerin ortak mevzuat çerçevesinde yönetilmeleri sebebiyle yöneticilerin benzer davranış sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir.

3.3.5. Memuriyette geçen süre değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik bulgular:

Memuriyette geçen süre değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal – Wallis testi yapılmış, sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.10. Memuriyette Geçen Süre Değişkenine Göre Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri Sonuçları

Liderlik Tarzı	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Topl.	χ^2	p
Otokratik	0-5 yıl	58	176,41	4	4,504	0,342
	6-10 yıl	82	182,21			
	11-15 yıl	55	188,61			
	16-20 yıl	55	179,88			
	21 yıl ve üz.	104	167,26			
Demokratik	0-5 yıl	58	189,83	4	7,088	0,131
	6-10 yıl	82	164,02			
	11-15 yıl	55	156,90			
	16-20 yıl	55	179,77			
	21 yıl ve üz.	104	190,95			
Serbest Bırakıcı	0-5 yıl	58	187,04	4	5,915	0,206
	6-10 yıl	82	169,23			
	11-15 yıl	55	158,21			
	16-20 yıl	55	175,08			
	21 yıl ve üz.	104	190,18			
Dönüşümcü	0-5 yıl	58	190,40	4	3,604	0,462
	6-10 yıl	82	170,04			
	11-15 yıl	55	157,25			
	16-20 yıl	55	174,61			
	21 yıl ve üz.	104	188,43			
Etkileşimci	0-5 yıl	58	185,00	4	3,212	0,523
	6-10 yıl	82	183,23			
	11-15 yıl	55	153,23			
	16-20 yıl	55	163,90			
	21 yıl ve üz.	104	188,83			

Tablo 4.10'daki verilere göre öğretmenlerin memuriyette geçen süre değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin otokratik ($\chi^2=4,504$, $p=0,342$; $p>0,05$), demokratik ($\chi^2=7,088$, $p=0,131$; $p>0,05$), serbest bırakıcı ($\chi^2=5,915$, $p=0,206$; $p>0,05$), dönüşümcü ($\chi^2=3,604$, $p=0,462$; $p>0,05$) ve etkileşimci ($\chi^2=3,212$, $p=0,523$; $p>0,05$) liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Elde edilen veriler yorumlanacak olursa öğretmenlerin memuriyette geçen süreleri değişkenine göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları arasında anlamlı farklılık olmamasının sebebi yöneticilerin, öğretmenlerin meslekte geçen sürelerinden ziyade

öğretmenlik mesleğinde göstermiş oldukları başarıyı göz önünde bulundurarak davranış sergilemesi olabilir. Yaş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmasına rağmen meslekte geçen süre değişkeninde anlamlı farklılık bulunmaması bir çelişki olarak yorumlanabilir. Bunun nedeni ise öğretmenlerin KPSS ve mülakat süreci sonucunda atanmalarının her geçen gün daha zorlaşması ve mezun olur olmaz atanan öğretmen sayısının azalması olabilir.

3.3.6. Yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerine yönelik bulgular:

Yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal – Wallis testi yapılmıştır. Anlamlı farklılığı görüldüğü durumlarda ikili karşılaştırmalar için Mann Whitney U testi yapılmış, test sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.11. Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Liderlik Tarzı	Grup	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Otokratik	0-2 yıl	138	160,81	4	10,453	0,033*
	2-4 yıl	103	198,62			
	4-6 yıl	52	179,79			
	6-8 yıl	33	171,97			
	9 yıl ve üzeri	28	184,34			
Demokratik	0-2 yıl	138	172,01	4	3,065	0,547
	2-4 yıl	103	170,48			
	4-6 yıl	52	176,31			
	9 yıl ve üzeri	28	207,13			
Serbest Bırakıcı	0-2 yıl	138	178,64	4	4,467	0,346
	2-4 yıl	103	162,93			
	4-6 yıl	52	176,95			
	6-8 yıl	33	212,12			
	9 yıl ve üzeri	28	185,70			

Tablo 4.11 (Devam). Yönetici İle Çalışma Süresi Değişkenine Göre Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri

Liderlik Tarzı	Grup	n	Sıra Ort.	sd	χ^2	p
Dönüşümcü	0-2 yıl	138	176,32	4	3,441	0,487
	2-4 yıl	103	168,17			
	4-6 yıl	52	172,38			
	6-8 yıl	33	203,32			
	9 yıl ve üzeri	28	196,71			
Etkileşimci	0-2 yıl	138	176,31	4	8,111	0,088
	2-4 yıl	103	167,05			
	4-6 yıl	52	177,62			
	6-8 yıl	33	200,68			
	9 yıl ve üzeri	28	194,25			

* p<0,05

Tablo 4.11'deki verilere göre öğretmenlerin yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin otokratik liderlik tarzlarının ($\chi^2=10,453$, $p=0,033$; $p<0,05$) gruplar arasında anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Mann Whitney U testi ile yapılan çoklu karşılaştırmalar sonucunda bu farkın 0-2 yıl süreyle ve 2-4 yıl süreyle aynı yönetici ile çalışan öğretmenlerin arasında olduğu belirlenmiştir ($z=-2,756$). Test sonuçlarına göre yönetici ile 2-4 yıl çalışan öğretmenlerin test puan ortalaması ($\bar{X}=2,83$), 0-2 yıl çalışan öğretmenlerin test puan ortalamasından ($\bar{X}=2,54$) daha yüksek bulunmuştur. Demokratik ($\chi^2=3,065$, $p=0,547$; $p>0,05$), serbest bırakıcı ($\chi^2=4,467$, $p=0,346$; $p>0,05$), dönüşümcü ($\chi^2=3,441$, $p=0,487$; $p>0,05$) ve etkileşimci ($\chi^2=8,111$, $p=0,088$; $p>0,05$) liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Elde edilen veriler yorumlanacak olursa yönetici ile çalışma süresi değişkenine göre okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının otokratik liderlik tarzında 0-2 yıl ve 2-4 yıl arasında anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi 2018 yılında yürürlüğe giren "MEB Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği" gereği 2019 yılında okul yöneticilerinin yer değişikliği ve yeni bir eğitim kurumunda göreve başlayan yöneticilerin görevlendirildikleri eğitim kurumunun koşulları ve olanakları çerçevesinde davranış sergilemesinden kaynaklı olabilir. Diğer bir neden yöneticilerin ilk yıllar işlerin daha kolay yürütülmesini istemeleri, önceki deneyimlerinden kaynaklı

çıkarımları, öğretmenleri henüz tam olarak değerlendirme fırsatları bulamamalarından dolayı daha normatif tavırlar içinde olmayı tercih etme durumu olabilir.

3.3.7. Tercih edilen liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarıyla ilişkisine yönelik bulgular:

Eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerin tercih ettikleri liderlik tarzı ile diğer liderlik tarzları arasında bir ilişki bulunup bulunmadığı parametrik olmayan Spearman's rho korelasyon analizi ile test edilmiş olup sonuçlar Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12. Liderlik Tarzlarına İlişkin Spearmen's Rho Korelasyon Sonuçları

		Otokra- tik	Demok- ratik	Serbest B.	Dönüşüm- cü	Etkile- şimci
Otokratik	Spearman's rho K.	1,000	-,591**	-,568**	-,555**	-,371**
	Anlamlılık (2 yönlü)	-	,000	,000	,000	,000
	N	354	354	354	354	354
Demokratik	Spearman's rho K.	-,591**	1,000	,731**	,871**	,671**
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	-	,000	,000	,000
	N	354	354	354	354	354
Serbest Bırakıcı	Spearman's rho K.	-,568**	,731**	1,000	,739**	,573**
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	,000	-	,000	,000
	N	354	354	354	354	354
Dönüşümcü	Spearman's rho K.	-,555**	,871**	,739**	1,000	,731**
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	,000	,000	-	,000
	N	354	354	354	354	354
Etkileşimci	Spearman's rho K.	-,371**	,671**	,573**	,731**	1,000
	Anlamlılık (2 yönlü)	,000	,000	,000	,000	-
	N	354	354	354	354	354

** p<0,01

Tablo 4.12’de yer alan liderlik tarzları arasındaki korelasyon incelendiğinde, otoriter liderlik tarzıyla; demokratik liderlik tarzı (-0,59), serbest bırakıcı liderlik tarzı (-0,57) ve dönüşümcü liderlik tarzı (-0,56) arasında olumsuz yönde ve orta düzeyde, etkileşimci liderlik tarzı (-0,37) arasında olumsuz yönde ve düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Demokratik liderlik tarzıyla; serbest bırakıcı liderlik tarzı (0,73) ve etkileşimci liderlik tarzı arasında (0,67) olumlu yönde ve yüksek düzeyde, dönüşümcü liderlik tarzı arasında (0,87) olumlu yönde ve çok yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır. Serbest bırakıcı liderlik tarzıyla; dönüşümcü liderlik tarzı (0,74) arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde, etkileşimci liderlik tarzı arasında (0,57) olumlu yönde ve orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzıyla etkileşimci liderlik tarzı arasında (0,73) olumlu yönde ve yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır.

Elde edilen veriler yorumlanacak olursa, otoriter liderlik tarzı ile demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları arasında negatif yönde bir ilişkinin çıkmasının sebebi otoriter liderliğin katı, söz hakkı tanımayan ve insan ilişkilerinden ziyade görev yönelimli bir yapıda olmasından kaynaklanıyor olabilir. Demokratik liderlik ile dönüşümcü liderlik arasında olumlu yönde ve çok yüksek düzeyde ilişkinin çıkma sebebi demokratik liderlerin takipçilerin düşüncelerine ve karar sürecine katılımlarına önem vermesi, dönüşümcü liderlerin ise takipçilerle birlikte hareket edip takipçilerin istek ve düşüncelerine önem vermesi, yeniliğe, değişime ve yaratıcılığa açık olması olarak gösterilebilir. Okullarda demokratik ya da dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin var olmasının başarı ve performansın artmasına büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. TARTIŞMA VE SONUÇ

2020-2021 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Sarıyer ilçesinde görev yapan 2324 öğretmen arasından basit seçkisiz örnekleme yoluyla belirlenen 354 öğretmen ile “Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları” isimli araştırma yapılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin görüşlerine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri, otokratik liderlik tarzı, serbest bırakıcı liderlik tarzı ve etkileşimci liderlik tarzını ara sıra, demokratik liderlik tarzı ile dönüşümcü liderlik tarzını çoğunlukla sergiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Taş, Çelik ve Tomul’un (2007) 2004-2005 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı’nın pilot uygulama yaptığı 9 ilde görev yapan 2100 sınıf ve branş öğretmeni arasından ulaştığı 788 öğretmen ile yaptığı “Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları” isimli araştırma sonucuna göre öğretmen görüşlerine göre yeni ilköğretim programının uygulandığı pilot ilköğretim okullarındaki yöneticiler otoriter liderlik tarzlarını nadiren, serbest bırakıcı ve etkileşimci liderlik tarzlarını ara sıra, demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzlarını ise çoğunlukla sergilemektedirler. Taş, Çelik ve Tomul’un (2007) araştırma bulguları ile elde edilen bulguların benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Araştırma sonucunda 176 erkek ve 178 kadın öğretmenin bulunduğu grupta, cinsiyet değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır. Şahin’in (2005) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği)” isimli araştırmasına göre 2002-2003 eğitim öğretim yılında İzmir’de 50 ilköğretim okulunda gönüllü 5 kadın, 45 erkek müdür ve 646 kadın, 304 erkek öğretmen ile yapmış olduğu çalışma sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarının öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık

göstermediği bulgusuna ulaşmıştır. Elde edilen bulgu, Şahin'in (2005) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Araştırma sonucunda 28-33 yaş aralığında bulunan öğretmen görüşleriyle 22-27, 40-45, 46 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşlerinin ve 34-39 yaş aralığında bulunan öğretmen görüşleriyle 40-45 yaş aralığındaki öğretmen görüşlerinin eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerin otokratik liderlik tarzlarında anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Çetin'in (2016) 2014-2015 eğitim öğretim yılında Gaziantep ili Şahinbey ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilkökuller ve ortaokullarda görev yapan 807 öğretmen ile yaptığı "Temel Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Liderlik Becerilerinin İncelenmesi" isimli araştırma sonucuna göre 25-29 yaş arasında bulunan öğretmenlerle 20-24, 30-34, 40-45, 45 ve üzeri yaş aralığında bulunan öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları anlamlı farklılık göstermektedir. Elde edilen bulgu, Çetin'in (2016) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Araştırma sonucuna göre branş değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermemektedir. Keskin Başyigit'in (2019) 2018-2019 eğitim öğretim yılında Denizli'nin Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde okulöncesi eğitim kurumlarında görev yapan 550 öğretmen içerisinde 176 öğretmen ile yapmış olduğu "Öğretmenlerin Okulöncesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Görüşleri" isimli araştırma ile Cıvgaz Kazancıoğlu'nun (2018) 2017-2018 eğitim öğretim yılında Rize ili merkez ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda 154'ü müdür, 184'ü müdür yardımcısı olarak görev yapan 338 okul yöneticisi ile yapılan "Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Kişilik Özelliklerinin Benimsedikleri Liderlik Tarzları Üzerindeki Rolünün İncelenmesi" isimli araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin branş değişkenine göre yöneticilerin liderlik tarzlarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Elde edilen bulgu, Keskin Başyigit'in (2019) ve Cıvgaz Kazancıoğlu'nun (2018) bulguları ile örtüşmektedir.

Araştırma sonucuna göre kıdem değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşleri anlamlı farklılık göstermemektedir. Gündüz'ün (2019) 2018-2019 eğitim öğretim yılında Orta

Karadeniz Bölgesinde görev yapan çeşitli branşlardan 421 öğretmen ile yaptığı “Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri: Orta Karadeniz Bölgesi’nde Yapılan Araştırma” isimli araştırma sonucuna göre öğretmenlerin kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Elde edilen bulgu, Gündüz’ün (2019) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Araştırma sonucuna göre yöneticiyle çalışma süresi değişkenine göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin 0-2 yıl ile 2-4 yıl arasında anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Ayhan’ın (2012) 2011-2012 eğitim öğretim yılında Kocaeli ilinde görev yapan Kız Teknik ve Meslek Lisesi öğretmenleri ile yapılan “Kız Teknik ve Meslek Liselerindeki Yöneticilerin, Etkili Liderlik Özelliklerinin Araştırılması: Kocaeli İli Örneği” isimli 218 öğretmen ile yaptığı çalışma sonucuna göre yöneticilerin etkili liderlik özellikleri öğretmenlerin aynı müdürle çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermiştir. Elde edilen bulgu, Ayhan’ın (2012) araştırma bulgularıyla örtüşmektedir.

Araştırma sonucuna göre eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin tercih ettiği liderlik tarzı ile diğer liderlik tarzları arasında otoriter liderlik tarzıyla; demokratik liderlik tarzı (-0,59), serbest bırakıcı liderlik tarzı (-0,57) ve dönüşümcü liderlik tarzı (-0,56) arasında olumsuz yönde ve orta düzeyde, etkileşimci liderlik tarzı (-0,37) arasında olumsuz yönde ve düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Demokratik liderlik tarzıyla; serbest bırakıcı liderlik tarzı (0,73) ve etkileşimci liderlik tarzı arasında (0,67) olumlu yönde ve yüksek düzeyde, dönüşümcü liderlik tarzı arasında (0,87) olumlu yönde ve çok yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır. Serbest bırakıcı liderlik tarzıyla; dönüşümcü liderlik tarzı (0,74) arasında olumlu yönde ve yüksek düzeyde, etkileşimci liderlik tarzı arasında (0,57) olumlu yönde ve orta düzeyde ilişki bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik tarzıyla etkileşimci liderlik tarzı arasında (0,73) olumlu yönde ve yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır. Taş, Çelik ve Tomul’un (2007) 2004-2005 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığı’nın pilot uygulama yaptığı 9 ilde görev yapan 2100 sınıf ve branş öğretmeni arasından ulaştığı 788 öğretmen ile yaptığı “Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki

Yöneticilerin Liderlik Tarzları” isimli araştırma sonucuna göre ise otoriter liderlik tarzıyla demokratik liderlik tarzı arasında (-0,54) olumsuz yönde ve orta düzeyde, serbest bırakıcı (-0,34), dönüşümcü (-0,45) ve etkileşimci (-0,17) liderlik tarzları arasında olumsuz yönde ve düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Demokratik liderlik tarzıyla serbest bırakıcı (0,54), dönüşümcü (0,79) ve etkileşimci (0,49) liderlik tarzları arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Serbest bırakıcı liderlik tarzıyla dönüşümcü liderlik tarzı arasında (0,50) olumlu yönde ve orta düzeyde, etkileşimci liderlik tarzı arasında (0,34) olumlu yönde ve düşük düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik tarzıyla etkileşimci liderlik tarzı arasında (0,59) olumlu yönde ve orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre her iki araştırmada da olumlu yönde ve yüksek düzeyde ilişkinin demokratik liderlik tarzı ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında olduğu görülmektedir. Otoriter liderlik tarzının diğer liderlik tarzları ile ilişkisinin olumsuz yönde olduğu görülmektedir.

4.2. ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan hareket ederek aşağıda yazılan önerilerde bulunulabilir:

Liderlik üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre her durum ve her örgütte etki gösterebilecek yalnız bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Çevrenin ve örgütün koşullarına göre uygulanacak liderlik tarzı değişmektedir. Koşulların gerektirdiği liderlik tarzının tespiti için birçok faktörün göz önünde bulundurulması gerekir (Tanrıöğen, 2000). Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul yöneticilerine hizmet içi eğitim faaliyetleri ile liderlik eğitimlerinin verilmesinin, etkili, verimli ve paylaşımcı bir eğitim öğretim ortamının oluşmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yöneticilerin geribildirim alabilecekleri bir sistem hayata geçirilip liderlik tarzı davranışlarının öğretmenler tarafından değerlendirilmesi ile sürekli öğrenme ve gelişim içerisinde olmaları sağlanabilir.

İyi bir yöneticinin, çalışanlarının ihtiyaçlarının farkında olması gerekmektedir. İhtiyaç analizi doğrultusunda elde edilen bulgularla hareket eden yönetici gerekli değişimi sağlayarak çalışanlarına liderlik yapabilir.

Eğitim kurumlarında örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinden, etkili ve verimli eğitim oğretim ortamı şartlarının sağlanmasından sorumlu olan yönetim kadrosudur. Bu yüzden yönetici atamalarında liyakat sahibi liderler tercih edilmelidir.

Yöneticilerin Eğitim Yönetimi alanında lisansüstü eğitim almaları teşvik edilerek hem teorik hem de uygulamalı eğitim ile liderlik becerileri geliştirilebilir.

4.3. ARAşTIRMACILARA ÖNERİ

Liderlik tarzları ile okullardaki yönetici tipleri arasındaki ilişki incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Acuner, T. ve Tabak, A.** (2003). Liderlik sürecinde durumsallık yaklaşımı kapsamında izleyici kavramının teorik incelenmesi. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi, 1*.
- Açıklan, A.** (1998). *Toplumsal kuramsal ve teknik yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Adair, J.** (2005). *Kıskırtıcı liderlik – Inspiring leadership*. (P. Ozaner, Çev.). Ankara: Alteo Yayıncılık.
- Akçadağ, T.** (2018). *İyi öğretmen doğru okul*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aksoy, E.** (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri: Aydın ili örneği* (Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Ardahan, M. ve Konal, E.** (2017). Hemşirelikte yöneticilik ve liderlik. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 6* (1), 140-147.
- Arıkan, S.** (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(1), 231-257.
- Aslan, Ş.** (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6*(1), 256-275.
- Aydın, M.** (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Ayhan, Ö.** (2012). *Kız Teknik ve Meslek Liselerindeki yöneticilerin, etkili liderlik özelliklerinin araştırılması: Kocaeli ili örneği* (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aykanat, Z.** (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bakan, İ.** (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2008* (1), 13-40.
- Balçık, B.** (2004). *İşletme yönetimi* (4. bs.). Konya: Atlas Kitabevi.
- Baltaş, A.** (2000). *Değişimin içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik* (1. bs.). İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Balyer, A.** (2017). *Eğitim yönetiminde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Barutçugil, İ.** (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M.** (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (3.bs.). New York: The Free Press.
- Başar, E.** (1997). Türk yükseköğretim sisteminin dn, bugünü, yarını (niversitelerin ileriye dönük gelişmeleri üzerine görüş ve neriler). *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 23-57.
- Başar, H.** (1994). *Sınıf yönetimi*. Ankara: şafak Matbaacılık.
- Başar, H.** (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ.** (2000). *Yönetim*. Ankara: Umut.
- Başaran, İ. E.** (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E.** (2006). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks.
- Bayram, ř.** (2013). *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri* (Yüksek lisans tezi). Gebze İleri Teknolojisi Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Baysal, A. C. ve Tekarşlan, E.** (1996). *İşletmeler için davranış biçimleri* (2. bs.). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Begeç, S.** (1999). *Modern liderlik yaklaşımları ve uygulamaları* (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Black J. S., Porter, L. W. and Hitt, M. A.** (2000). *Management: Meeting new challenges*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bozbey, S. S.** (1997). *Durumsal liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin alt kademe yönetim seviyesinde lider tiplerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Buluç, B.** (1998). Bilgi ağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4, 1205-1213.
- Buluç, B.** (2010). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34(152).
- Bursahğlu, Z.** (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlilikleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursahğlu, Z.** (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (18. bs.). Ankara: Pegem.

- Bursaloğlu, Z.** (2016). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş.** (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (32)32, 470-483.
- Büyüköztürk, S., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, S. ve Demirel, F.** (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (18. bs.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cafoğlu, Z.** (1992). Başarılı okul yönetiminde liderlik. *Eğitim Dergisi*, 1, 49-57.
- Can, A.** (2019). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi* (7. bs.). İstanbul: Pegem Akademi.
- Can, H.** (1991). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, N.** (2018). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Carlyle, T.** (1993). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history* (Vol. 1). Univ of California Press.
- Cemaloğlu, N.** (2005). Türkiye’de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı: Varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 249-274.
- Cemaloğlu, N.** (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1).
- Cerit, Y.** (2008). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin müdür kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(147).
- Cıvıgaz Kazancıoğlu, Ş.** (2018). *Eğitim kurumu yöneticilerinin kişilik özelliklerinin benimsedikleri liderlik tarzları üzerindeki rolünün incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Rize.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. and Menon, S. T.** (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior, The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 747-767.
- Çalışkan, E. N. ve Serinkan, C.** (2008). *Liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Çelik, V.** (2001). Geleceğin okul liderleri. *2000 Yılında Türk Millî Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu*. Ankara: Başkent Öğretmenevi.
- Çelik, V.** (2013). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V.** (2000). *Okul kültürü ve yönetim* (2. bs.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Çetin, Y. E.** (2016). *Temel eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik becerilerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A.** (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demirci, M. K. ve Aydemir, M.** (2006). Transformasyonel önderlik boyutlarının algılanmasına ilişkin bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 253-266.
- Demirel, Ö.** (2004). *Eğitimde program geliştirme* (7. bs.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Doğan, S.** (2010). Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 101-123.
- Dönmez, B.** (2002). Müfettiş, okul yöneticisi ve öğretmen algılarına göre ilköğretim yöneticilerinin yeterlilikleri. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 29, 27-45.
- Drucker, P. F.** (1994). *Etkin yöneticilik* (2. bs.). (A. Özden ve N. Tunalı, Çev.). İstanbul: Eti Kitapları.
- Durukan, H.** (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 277-286.
- Efil, İ.** (1996). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları.
- Ehtiyar, R. ve Tekin, Y.** (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner liderler. *Journal of Yasar University*, 24(6), 4007-4023.
- Erçetin, Ş.** (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2. bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdal, M.** (2007). *İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının analizi* (Yüksek Lisans Projesi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Erdoğan, İ.** (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Erdoğan, İ.** (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, V.** (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Eren, E.** (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (16. bs.). İstanbul: Beta Yayınevi.

- Eren, E.** (2019). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)* (13. bs.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Fidan, N.** (2012). *Okulda öğrenme ve öğretme* (3. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Genç, N.** (2007). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gordon, T.** (2016). *Etkili liderlik eğitimi* (O. Aytolu, Çev.). İstanbul: Profil Yayıncılık.
- Gül, H.** (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine Aksaray ve Karaman emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma* (Doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Güler, S.** (2007). *Fiedler'in LPC Ölçeği ile lise yöneticilerinin liderlik tiplerinin belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gündüz, T.** (2019). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri: Orta Karadeniz Bölgesi'nde yapılan araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüseli, A. İ.** (1996). *İstanbul ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları*. (Yayınlanmış Araştırma). Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İstanbul.
- Güney, S.** (1999). *Davranış bilimleri açısından Atatürk'ün liderliği*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Güney, S.** (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın.
- Güney, S.** (2013). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Haq, S.** (2011). Ethics and leadership skills in the public service. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15, 2792-2796.
- Hellriegel D. and Slocum, J. W.** (1992). *Management*. New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Hersey, P.** (1984). *The situational leader*. New York: Warner Books.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G.** (1991). *Educational administration*. New York: McGraw_Hi Inc.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. and Curphy, G. J.** (2006). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (5th edn.). Boston: McGraw Hill.
- İlgar, L.** (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi* (3.bs.). İstanbul: Beta Yayınları.

- Karabay, M. E.** (2015). *İşletmelerde etik ve etik liderlik, sigortacılık sektöründe bir araştırma*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Karaçay Şevik, M.** (2012). *İlköğretim okulları müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karakoç, R.** (2010). *Okul yöneticilerinin bilgi yönetimi sürecini etkili kullanabilme becerileri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki (Ankara ili örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karasar, N.** (2010). *Bilimsel araştırma yöntemi* (21. bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karip, E.** (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16, 443-465.
- Karkın, N.** (2004). Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışları: Bir literatür analizi denemesi. *Türk İdare Dergisi*, 445, 43-83.
- Kaya, Y. K.** (1991). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama* (4. bs.). Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Keçecioğlu, T.** (2003). *Değişim yolunda iyi bir öğrenci ve iyi bir öğretmen liderlik ve liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Keskin Başyığıt, E.** (2019). *Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri*. (Yüksek Lisans Projesi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Keşan, C. ve Kaya, D.** (2011). Öğretimsel liderlik boyutu üzerine üniversite mezunlarının bakış açıları. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 20-37.
- Kılıç, G.** (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H.** (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Journal of Management ve Economics*, 21(2), 149-169.
- Kılınç, T.** (1995). Liderlikte durumsallığın ötesi (I): Tepkici yaklaşımlar (dikey ikili bağlantı, davranışsal sapma kredisi ve atıf kuramlarının analizi). *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 24(2), 151-185.

- Kılınç, T.** (1996). Liderlikte durumsallığın ötesi (II): Karizmatik liderlik yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(2), 67-108.
- Kim, H. Y.** (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52–54.
- Koçak, S. ve Kirazcı, S.** (1997). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler. 21. *Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: Deniz Harp Okulu Yayını.
- Koçel, T.** (2005). Bilgi Çağı, Yönetim Düşüncesi ve Uygulamaları. *Uluslararası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. Ankara.
- Koçel, T.** (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. bs.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, Ö. Y.** (2012). Liderlik ve yönetim: Teori var pratik yok. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9 (1), 3-9.
- Korkut, H.** (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(1), 93-111.
- Kotaman, H.** (2009). Rudolf Steiner ve Waldorf okulu. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1),174-194.
- Kramer, N. S.** (1995). *Tarih Sümer'de başlar*. (M. İ. Çığ, Çev.). Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- Küçükahmet, L.** (2017). *Öğretim ilke ve yöntemleri* (27. bs.). Ankara: Nobel Akademi.
- Küçüközkan, Y.** (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.
- Leblebici, D. N.** (2008). 21. yüzyılın liderlik anlayışına bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Liontos, L. B.** (1993). Transformational Leadership. *Educational Leadership*, (20), 34–38.
- Lunenburg, F. and Ornstein, A.** (1991). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Lussier, R. N. and Achua, C. F.** (2010). *Leadership theory, application and skill development*. Mason: Cengage Learning.
- Mankan, E.** (2011). *Yönetim ve organizasyon*. İzmir: İlya Ticari Yönetim Dizisi.
- McGregor, D.** (1970). *Örgütün insan ilişkileri yönü* (D. Energin, Çev.). Ankara: ODTÜ Yayını.
- MEB** (2018). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği*, 21/06/2018 tarih ve 30455 sayılı Resmi Gazete.

- MEB** (2019). *Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği*, 05/09/2019 tarih ve 30879 sayılı Resmi Gazete.
- MEB** (2021). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği*, 05/02/2021 tarih ve 31386 sayılı Resmi Gazete.
- Northcraft, G.** (1994). *Organizational behaviour*. Orlando: The Dryden Press.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G.** (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2): 43-64.
- Özbaş, M.** (2010). İlköğretim okullarında öğrenci devamsızlığının nedenleri. *Eğitim ve Bilim*, 35(156), 32-44.
- Özdemir, S.** (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özdemir, S.** (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Özdemir, S.** (2014). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (3. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Özden, Y.** (2020). *Eğitimde yeni değerler eğitimde dönüşüm* (12. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Özel, M.** (1998). *Liderlik sanatı*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Özsalmanlı, A. Y.** (2005). Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 137-146.
- Öztekin, A.** (2005). *Yönetim bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Polat, M. ve Arabacı, İ. B.** (2015). Liderliğin kısa tarihi ve açık liderlik. *Route Educational and Social Science Journal*, 2(1), 207- 232.
- Razi, S.** (2003). *İlköğretim yöneticilerinin çağdaş liderlik eğilimleri* (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Razian, A. A.** (1991). *Modern liderlik yaklaşımları ve Fiedler modelinin geçerliliğine yönelik bir araştırma* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Reber, G., Auer Rizzi W. and Maly M.** (2004). The behaviour of managers in Austria and the Czech Republic: An intercultural comparison based on the Vroom/Yetton Model of leadership and decision making. *Journal for East European Management Studies*, 9(4), 411.
- Robbins, S. P.** (1994). *Örgütsel davranışların temelleri* (S.A. Öztürk, Çev.). Eskişehir: ETAM A.Ş. Basım ve Yayım.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V.** (2016). *Örgütsel davranış* (6. bs.). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sağlam, F. T.** (2014). *Yönetici hemşirelerde liderlik özelliklerinin belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L.** (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta.
- Senger, K.** (2014). *Öğretmenlerin liderlik yönelim algılarının incelenmesi: Kars ili örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Simon, A., Smithburg, D. W. and Thompson, V. A.** (1985). *Kamu yönetimi* (C. Mihçioğlu, Çev.). Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y.** (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- Starratt, R. J.** (1995). *Leaders with vision: The quest for school renewal*. CA: Corwin Press, Inc.
- Stodgill, R. M.** (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Stodgill, R. M.** (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press
- Şahin, S.** (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri (İzmir İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 30(135), 39-49.
- Şentürk, C.** (2010). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışları ile okul ikliminin karşılaştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Şentürk, C.** (2011). Eğitim yönetiminde etik liderlik. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, 14(2), 30-34.
- Şimşek, M. ve Çelik, A.** (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M.** (2014). *Öğretim liderliği* (5. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Tabak, A.** (2005). *Lider ve takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T.** (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 58(58), 274-298.
- Tanrıöğen, A.** (2000). Yol-amaç kuramı açısından yönetici-öğretmen ilişkileri. *Eğitim Araştırmaları*, 1(2), 80-83.

- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul, E.** (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(22), 85-98.
- Taymaz, H.** (2009). *Okul yönetimi* (9. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Taymaz, H.** (2011). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi* (10. bs.). Ankara: Pegem.
- Tekin, S.** (2008). *Sihirli liderler* (1. bs.). İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım.
- Tengilimoğlu, D.** (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 1-16.
- Toprakçı, E.** (2002). *Sınıf örgütünün yönetimi* (1. bs.). Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Tosun, K.** (1982). *İşletme yönetimi genel esaslar* (2. bs.). İstanbul: Savaş Yayınları.
- Töremen, F. ve Kolay, Y.** (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160.
- Tuncer, T.** (2020). *Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürüne etkisi: Isparta ili örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacı Bayram Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Türetgen, İ. Ö., Ünsal, P. ve Telman, N.** (2004). Yöneticiler için liderlik özelliklerini ölçen bir ölçek geliştirme. *Psikoloji Çalışmaları*, 24, 25-44.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y.** (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Uygur, A. ve Göral, R.** (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Vries, M. K.** (2007). *Liderliğin gizemi: İşletmelerde liderlik davranışı* (Z. Dicleli, Çev.). İstanbul: Mess.
- Yalçınkaya Akyüz, M.** (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1(2).
- Yıldırım, B.** (2018). *Eğitim örgütlerinde kültürel liderlik ve meslek ahlakı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yılmaz, E.** (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Yılmaz, K.** (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 117-131.
- Yörük, D. ve DüNDAR, S.** (2011). Türkiye'deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.
- Zaleznik, A.** (1992). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135.
- Zel, U.** (2011). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Zencir, E.** (2004). *Bir liderlik modeli olarak personel güçlendirme: Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

EKLER

Ek 1: Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz?
Erkek [] Kadın []
2. Yaşınız?
22-27 [] 28-33 [] 34-39 [] 40-45 [] 46 ve üzeri []
3. Branşınız?
Sınıf Öğretmenliği [] Branş Öğretmenliği []
Okul Öncesi Öğretmenliği [] Rehber Öğretmenlik []
4. Çalıştığınız kurum türü?
İlkokul [] Ortaokul [] Lise []
5. Kıdem yılınız?
0-5 yıl []
6-10 yıl []
11-15 yıl []
16-20 yıl []
21 yıl ve üzeri []
6. Yöneticiniz ile çalışma süreniz?
0-2 yıl []
2-4 yıl []
4-6 yıl []
6-8 yıl []
9 yıl ve üzeri []

Ek 2: Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği
Leadership Style Scale (LSS)

		Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiç
	Okul Yöneticimiz;					
	OTOKRATİK LİDERLİK					
1.	emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.	5	4	3	2	1
2.	karar alma yetkisine sahip tek kişidir.					
3.	güç kaynağı olarak cezayı kullanır.					
4.	için önemli olan verimliliklidir.					
5.	kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.					
6.	çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.					
7.	yetki devrine karşıdır.					
8.	yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.					
9.	çalışanları yakından takip eder.					
10.	eleştirilmeyi sevmez.					
	DEMOKRATİK LİDERLİK					
11.	çalışanları karar alma sürecine katar	5	4	3	2	1
12.	çalışanlarla işbirliği yapar.					
13.	iletişim kanallarını açık tutar.					
14.	çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.					

15	çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.					
16	çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.					
17	ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.					
18	çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.					
19	sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.					
20	bilgiyi okulun öğeleriyle paylaşır.					
21	kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.					
22	yetkiyi alt kademelere aktarır.					
23	gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.					
SERBEST BIRAKICI LİDER						
24	amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.	*				
25	çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.	*				
26	çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.					
27	tüm inisiyatif çalışana bırakılmıştır.					
28	işle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.					
29	ceza ve ödül sistemini kullanmaz.	*				
30	grubun aldığı kararları uygular.					
31	yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.					
32	grubun çalışmalarına katılmaz.	*				

33	okulumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.					
34	kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.					
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK						
35	çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.	5	4	3	2	1
36	çalışanların yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.					
37	çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.					
38	izleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.					
39	farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.					
40	Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.					
41	çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.					
42	düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.					
43	büyük beklentiye sahiptir.					
44	astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.					
45	okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.					
46	değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.					
47	okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.					
48	bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.					
49	her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.					

TRANSACTIONAL (ETKİLEŞİMCİ) LİDERLİK					
yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.	5	4	3	2	1
süregelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.					
çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.					
geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.					
yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.					
gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.					
uzun dönemli görüş açısı yoktur.					
okul etkililiği ile ilgilenir.					
sorumlulukları dağıtır.					
karar almaktan kaçınır.					

* 24, 25, 29 ve 32 maddeler ters puanlanmaktadır.

Ek 3: Araştırma İzni

Gelen Evrak Tarih ve Sayısı: 15.04.2021-6024



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-44-23974114
Konu : Anket ve Araştırma İzinleri

GÜNLÜDÜR
10.04.2021

DAĞITIM YERLERİNE

- İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.02.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) Valilik Makamının 07.04.2021 tarihli ve 23740973 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzinleri konulu ilgi oluru, anket izni uygun görülenlerin listesi, kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

Olur gereğince işlem yapılması, araştırma sonuç raporunun, araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

- Ek:
1- Valilik Oluru (1 Sayfa)
2- Liste (1 Sayfa)
3- Ölçekler

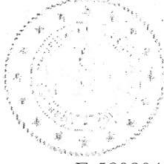
Dağıtım:
Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Rektörlüğüne
Gedik Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Aydın Üniversitesi Rektörlüğüne
İstanbul Üniversitesi Rektörlüğüne
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Rektörlüğüne
Sakarya Üniversitesi Rektörlüğüne

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon : 0212 384 36 32 Bilgi İçin : Aydın BALTA
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr Unvanı : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden ccb1-a9d1-325d-8218-d728 kodu ile teyit edilebilir.





T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-23740973
Konu : Anket ve Araştırma İzinleri

07/04/2021

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.

Aşağıda bilgileri verilen araştırmaların; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, 2020-2021 eğitim ve öğretim yılında ilgi genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
07/04/2021
Levent KILIÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:

- 1- Yazılar ve Ekleri (34 Sayfa)
- 2- Genelge (3 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon : 0212 384 36 32 Bilgi İçin : Aydın BALTA
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr Unvanı : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

1/7



Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden b735-e99e-3bbd-817d-5392 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-20-23740973
Konu : Anket ve Araştırma İzinleri

07/04/2021

ANKET VE ARAŞTIRMA İZİNİ UYGUN GÖRÜLENLER
FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ

ANKET VE ARAŞTIRMA İZİNİ 2020 - 2021 EĞİTİM VE ÖĞRETİM YILINDA GEÇERLİDİR

Araştırmacı	Yazı Tarihi	Sayısı	Araştırma Konusu	Araştırma Yeri	Araştırma Kişiler
Mürüvvet CENGİZ	25.03.2021	4826	Okul Yöneticilerinin Liderlik Durumları	İl Geneli	Tüm Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenler

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>
Telefon : 0212 384 36 32 Bilgi İçin : Aydın BALTA
E-posta : stratejigelistirme34@meb.gov.tr Unvanı : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr İnternet Adresi : <http://istanbul.meb.gov.tr/>

4/7



Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden b735-e99e-3bbd-817d-5392 kodu ile teyit edilebilir.

GİRİŞ

Değerli Meslektaşım,

Bu anket çalışması, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Tuncay AKÇADAĞ danışmanlığında yürütülen "Okul Yöneticilerinin Liderlik Durumları" başlıklı yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket, 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere ait 6 soru, ikinci bölümde ise 59 sorudan oluşan Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilen Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği soruları yer almaktadır. Araştırmanın hedefine ulaşması için vereceğiniz cevapların içten olması büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmadan elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak ve cevaplarınız kesinlikle gizli kalacaktır. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkı sağladığınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ek 1:

Kişisel Bilgi Formu

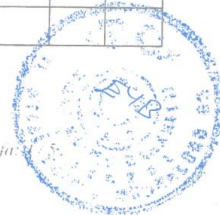
1. Cinsiyetiniz? Erkek Kadın
2. Yaşınız?
22-27 28-33 34-39 40-45 46 ve üzeri
3. Branşınız?
Sınıf Öğretmenliği Branş Öğretmenliği Okul Öncesi Öğretmenliği
Rehber Öğretmenliği
4. Çalıştığınız kurum türü?
İlkokul Ortaokul Lise
5. Kıdem yılınız?
0-5 yıl
6-10 yıl
11-15 yıl
16-20 yıl
21 yıl ve üzeri
6. Yöneticiniz ile çalışma süreniz?
0-2 yıl
2-4 yıl
4-6 yıl
6-8 yıl
9 yıl ve üzeri



Ek 2:

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği
Leadership Style Scale (LSS)

Okul Yöneticimiz;		Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiç
OTOKRATİK LİDERLİK						
1.	emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.	5	4	3	2	1
2.	karar alma yetkisine sahip tek kişidir.					
3.	güç kaynağı olarak cezayı kullanır.					
4.	için önemli olan verimliliklerdir.					
5.	kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.					
6.	çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.					
7.	yetki devrine karşıdır.					
8.	yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.					
9.	çalışanları yakından takip eder.					
10.	eleştirilmeyi sevmez.					
DEMOKRATİK LİDERLİK						
11.	çalışanları karar alma sürecine katar.	5	4	3	2	1
12.	çalışanlarla işbirliği yapar.					
13.	iletişim kanallarını açık tutar.					
14.	çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.					
15.	çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.					
16.	çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.					
17.	ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.					
18.	çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.					
19.	sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.					
20.	bilgiyi okulun öğeleriyle paylaşır.					
21.	kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.					
22.	yetkiyi alt kademelere aktarır.					
23.	gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.					
SERBEST BIRAKICI LİDER						
24.	amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.					
25.	çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.					
26.	çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.					
27.	tüm inisiyatif çalışana bırakılmıştır.					
28.	işle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.					
29.	ceza ve ödül sistemini kullanmaz.					
30.	grubun aldığı kararları uygular.					



31.	yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.					
32.	grubun çalışmalarına katılmaz.					
33.	okulumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.					
34.	kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.					
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK						
35.	çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.	5	4	3	2	1
36.	çalışanlar yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.					
37.	çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.					
38.	izleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.					
39.	farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.					
40.	Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.					
41.	çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.					
42.	düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.					
43.	büyük beklentiye sahiptir.					
44.	astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.					
45.	okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.					
46.	değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.					
47.	okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.					
48.	bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.					
49.	her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.					
TRANSACTİONAL (ETKİLEŞİMCİ) LİDERLİK						
50.	yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.	5	4	3	2	1
51.	süre gelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.					
52.	çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.					
53.	geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.					
54.	yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.					
55.	gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.					
56.	uzun dönemli görüş açısı yoktur.					
57.	okul etkililiği ile ilgilenir.					
58.	sorumlulukları dağıtır.					
59.	karar almaktan kaçınır.					

