



İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ
İstanbul İli Esenler İlçesi İlkokul Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri

Veli Fırat Şimşek

YÜKSEK LİSANS TEZİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TEMMUZ, 2017

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren on iki (12) ay sonra tezdten fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Veli Fırat
Soyadı : Şimşek
Bölümü : Eğitim Yönetimi ve Denetimi
İmza :
Teslim Tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : İlkokul Müdürlerinin Liderlik Stilleri
İngilizce Adı : The Leadership Styles of Elementery School Principals

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı : Veli Fırat ŞİMŞEK

İmza :

JÜRİ ONAY SAYFASI

Veli Fırat Şimşek tarafından hazırlanan “İlkokul Müdürlerinin Liderlik Stilleri” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Doç. Dr. Vicdan ALTINOK

Eğitim Bilimleri ABD, Gazi Üniversitesi

Başkan : Prof. Dr. Ali BALCI

Eğitim Bilimleri ABD, Ankara Üniversitesi

Üye : Yrd. Doç. Dr. Türker KURT

Eğitim Bilimleri ABD, Gazi Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 07/07/2017

Bu tezin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

.....

Prof. Dr. Ülkü ESER ÜNALDI

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasında değerli katkı ve eleştirileri ile yol gösteren, iyi niyetini esirgmeden tez çalışmamı tamamlamam için bana daima destek olan, güven dolu yaklaşımı ile bana ışık tutan danışmanım Sayın Doç. Dr. Vicdan ALTINOK' a sonsuz teşekkür ederim.

Tez çalışmamın her bir aşamasında manevi desteklerini bir an olsun eksik etmeyen annem Emine ŞİMŞEK ve babam Kemal ŞİMŞEK' e teşekkür ederim.

Tez çalışmamın her kısmında değerli katkılarıyla bana yeni ufuklar açan sevgili amcam Prof. Dr. Hasan ŞİMŞEK'e ve her zora düştüğümde bana desteğini esirgemeyen sevgili amcam Dr. Muzaffer ŞİMŞEK' e teşekkür ederim.

Tez çalışmamın uygulama kısmındaki desteklerinden dolayı İstanbul Esenler İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü' ne ve ilçedeki okul müdürü ve öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Tez çalışmamdaki verilerin analizi aşamasında yardımını esirgemeyen arkadaşım Alper YORULMAZ' a teşekkür ederim.

Veli Fırat ŞİMŞEK

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ
İstanbul İli Esenler İlçesi İlkokul Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri
(Yüksek Lisans Tezi)

Veli Fırat ŞİMŞEK
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ESTÜTÜSÜ
Temmuz 2017

ÖZ

Bu araştırmanın amacı İstanbul ili Esenler ilçesinde görev yapmakta olan ilkokul müdürlerinin liderlik stillerini 1991 yılında Bolman ve Deal tarafından geliştirilen ‘Liderlik Çerçeveleri Kuramı’na göre ne düzeyde gösterdiklerini öğretmen ve müdürlerin görüşlerine dayanarak ölçmektir. Araştırma için kullanılan veri toplama aracı 1991 yılında Bolman ve Deal tarafından geliştirilmiş ve Mahçe Dereli tarafından Türkçe’ye uyarlanarak kullanılmıştır. Araştırma anketi üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi dolduran bireye ait bilgiler, ikinci bölümde, ilkokul müdürlerinin liderlik biçimlerini ölçmeyi amaçlayan 38 soru ve son bölümde müdürlerin liderlik ve yöneticilik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Araştırma İstanbul ili Esenler ilçesinde buluna 19 ilkokulda yapılmış ve ilkokul müdürleri ile öğretmenler çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırma için 600 öğretmen ve 19 ilkokul müdürüne anket teslim edilmiştir. Müdürlerin tamamı anketleri doldurmuş, öğretmenlerin 372’si bu anketleri doldurarak teslim etmiştir. Öğretmen anketlerinin 104 tanesi yanlış veya eksik doldurulduğu için çalışmaya dahil edilmemiştir. Analizler bilgisayarda SPSS for 20.00 istatistik paket programında yapılmıştır. Müdürlerin ve öğretmenlerin anketleri ayrı ayrı değerlendirilmiş, müdürlerin kendileri hakkındaki düşünceleri ve öğretmenlerin müdürler hakkındaki düşünceler ayrı ayrı incelenmiştir. Müdürlerin kendi liderlik stilleri hakkındaki düşünceleri ve öğretmenlerin müdürlerin liderlik stilleri hakkındaki düşünceleri, gruplara iki ayrı form uygulandığından dolayı ayrı ayrı hesaplanmış ve bunun sonucunda aritmetik ortalamaların karşılaştırılmasıyla iki grubun düşünceleri karşılaştırılmıştır. Araştırmada öğretmenler müdürlerin sırasıyla ‘İnsan Kaynakları Liderliği’, ‘Yapısal Liderlik’, ‘Politik Liderlik’ ve ‘Sembolik Liderlik’ uyguladığını düşünürken müdürler de kendilerinin ‘İnsan Kaynakları Liderliği’, ‘Yapısal Liderlik’, ‘Politik Liderlik’ ve ‘Sembolik Liderlik’ uyguladıklarını düşünmektedirler. Yani öğretmenlerin ve müdürlerin düşünceleri aynıdır. Ayrıca öğretmenlerin ve müdürlerin cinsiyetleri ve mesleki kıdemlerine göre müdürlerin uyguladığı liderlik stilleri farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler : Liderlik, dönüşümcü liderlik, yönetici
Sayfa Adedi : X + 83
Danışman : Doç. Dr. Vicdan ALTINOK

THE LEADERSHIP STYLES OF ELEMENTARY SCHOOL PRINCIPALS
The Views of Primary School Administrators and Teachers in Esenler, İstanbul
(M.S. Thesis)

Veli Firat ŞİMŞEK
GAZİ UNIVERSITY
INSTITUTE OF EDUCATIONAL SCIENCES
July 2017

ABSTRACT

The objective of this study is to measure at what level the primary school principals working in Esenler, Istanbul show their leadership tendencies on the basis of the opinions of teachers and principals according to “Leadership Frames Theory” developed by Bolman and Deal in 1991. The data collection tool used for this study was developed by Bolman and Deal in 1991 and translated into Turkish and used by Mahçe Dereli. The study questionnaire consists of three parts. The first part consists of some personal information of those who answered the questionnaire, the second part consists of 38 questions aiming at measuring the leadership types of primary school principals, and the last part consists of some explanations in order to identify the leadership and management qualities of principals. The study was carried out in 19 primary schools in Esenler, İstanbul; primary school principals and teachers were included in it. For the study, surveys were given to 600 teachers and 19 primary school principals. All the principles and 372 of the teachers filled in and delivered the surveys. 104 teacher surveys were excluded from the study as they were filled in either incompletely or faultily. The analyses were performed in computer with SPSS for 20.00 statistics packet program. The questionnaires of the principles and the teachers were evaluated separately. The thoughts of the principals on themselves and the thoughts of the teachers on the principals were also evaluated separately. In this way; it became possible to compare the thoughts of the principals and the teachers. It was found out in the study that the teachers think the principles implemented “Human Resource Leadership”, “Structuralist Leadership”, “Political Leadership” and “Symbolic Leadership” respectively; the principals also think that they implemented the same types of leadership. That means the teachers and the principals have the same opinions. It was also found out that the type of leadership that the principals implemented vary according to the gender of the teachers and principals and according to their professional seniority.

Key Words : Leadership, Transformational Leadership, Manager
Page number : X + 83
Supervisor : Associate. Prof. Vicdan ALTINOK

İÇİNDEKİLER

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	II
JÜRİ ONAY SAYFASI	III
TEŞEKKÜR	IV
ÖZ.....	V
BÖLÜM 1	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. İlgili Araştırmalar	7
1.3. Araştırmanın Amacı.....	10
1.4. Araştırmanın Önemi	11
1.5. Araştırmanın Varsayımları	11
1.6. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	12
1.7. Tanımlar	12
BÖLÜM 2	13
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	13
2.1. Yönetim ve Eğitim Yönetimi	13
2.2. Liderlik ve Yöneticilik.....	14
2.2.1. Liderin Taşınması Gereken Özellikler	17
2.2.2. Liderden Beklenen Görev ve Davranışlar.....	17
2.2.3. Liderlik özelliklerini geliştirme	19
2.3. Liderlik Kuramları.....	20
2.3.1. Özellik Kuramları	20
2.3.2. Davranışçı Kuramlar	22
2.3.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları	22
2.3.2.2. Ohaio State Araştırmaları	23
2.3.2.3. Michigan Araştırmaları	24

2.3.2.4. Yönetim Gözeneği Kuramı	24
2.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları.....	26
2.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı	26
2.3.3.2. House'nin Yol-Amaç Kuramı	27
2.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı	29
2.3.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	30
2.3.3.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı	32
2.3.4. Liderlik Stilleri.....	33
2.3.4.1. Dönüştürücü Liderlik	34
2.3.4.2. Yönetimsel Liderlik	36
2.3.4.3. Yeni liderlik yaklaşımları	37
2.3.4.3.1. Sinerjik Liderlik	37
2.3.4.3.2. Otantik Liderlik.....	37
2.3.4.3.3. Paylaşılmış Liderlik.....	38
2.3.4.3.4. Ruhsal Liderlik	38
2.3.5. Dört Liderlik Çerçevesi.....	38
2.3.5.1. Yapısalcı Liderlik Modeli	39
2.3.5.2. İnsani Liderlik Modeli	40
2.3.5.3. Politik Liderlik Modeli.....	40
2.3.5.4. Sembolik Liderlik Modeli	40
2.4. Ulusal ve Uluslararası Araştırmalar.....	41
BÖLÜM 3	45
YÖNTEM.....	45
3.1. Araştırmanın Modeli.....	45
3.2. Veri Toplama Araçları.....	46
3.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	46
3.4. Evren.....	47
3.5. Demografik Özellikler.....	48
3.6. Verilerin Toplanması	49
3.7. Verilerin Analizi	49
BÖLÜM 4	51
BULGULAR VE YORUM.....	51
4.1. İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerine İlişkin Öğretmenlerin Algılarına Ait Bulgular	52

4.2. İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerine ilişkin Müdürlerin Algılarına Ait Bulgular	51
4.3. İlkokul Öğretmenlerinin Öğretmenlik Deneyimleri ve Okul Müdürleriyle Birlikte Çalışma Sürelerine Göre Dağılım	63
4.4. İlkokul Müdürlerinin Öğretmenlik Deneyimleri ve Müdürlük Sürelerine Göre Dağılım	64
4.5. İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	55
4.6. İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri İle Müdürlerin Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	53
4.7. İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri İle Öğretmenlerin Mesleki Tecrübeleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	56
4.8. İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri İle Müdürlerin Öğretmenlik Süreleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	58
4.9. İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri İle Öğretmenlerin Müdürle Birlikte Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	60
4.10. İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri İle Müdürlük Süreleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	54
4.11. İlkokul Müdürlerinin Kendi Liderlik ve Yöneticilik Becerilerini Değerlendirmelerine Ait Bulgular	61
4.12. Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Becerilerini Değerlendirmelerine Ait Bulgular	62
BÖLÜM 5	65
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	65
5.1. Sonuçlar	65
5.2. Öneriler	68
5.2.1. Araştırma İle İlgili Öneriler	68
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler	68
KAYNAKLAR	69
EKLER	73
ÖZGEÇMİŞ	83

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.	15 Karşılaştırmalı Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri	15
Tablo 2.	15 Gerçek Lider Sahte Lider Karşılaştırması	15
Tablo 3.	25 Blake ve Mouton' un Yönetim Gözeneği.....	25
Tablo 4.	29 Yol-Amaç Kuramı Durum Analizi	29
Tablo 5.	39 Dört Çerçeve Modeline Genel Bakış.....	39
Tablo 6.	48 İlkokul Öğretmenleri ve Müdürlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	48
Tablo 7.	48 Örneklemeye katılan yönetici ve öğretmenlerin demografik özellikleri	48
Tablo 8.	52 İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerine İlişkin Öğretmenlerin Algılarına Ait Bulgular	52
Tablo 9.	51 İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerine İlişkin Müdürlerin Algılarına Ait Bulgular	51
Tablo 10.	63 İlkokul Öğretmenlerinin Öğretmenlik Deneyimleri ve Müdürler Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımları	63
Tablo 11.	64 İlkokul Müdürlerinin Öğretmenlik ve Müdürlük Sürelerine İlişkin Dağılımları	64
Tablo 12.	55 İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmenlerin Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	55
Tablo 13.	53 İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	53
Tablo 14.	57 İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri ile Öğretmenlerin Mesleki Tecrübeleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	57
Tablo 15.	59 İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri ile Müdürlerin Öğretmenlik Tecrübeleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	59
Tablo 16.	60 İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri ile Öğretmenlerin Müdürle Birlikte Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	60
Tablo 17.	54 İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri ile Müdürlük Süreleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular	54
Tablo 18.	61 İlkokul Müdürlerinin Kendi Liderlik ve Yöneticilik Becerilerini Değerlendirmelerine Ait Bulgular	61
Tablo 19.	62 Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Becerilerini Değerlendirmelerine Ait Bulgular	62

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, varsayımları, sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

İnsanın gereksinimleri, yaşam standartları ve insana ilişkin sorunlar tartışılırken, öncelikli olarak dikkate alınması gereken en önemli konu eğitimidir. Çünkü bilimsel bilginin üretimi, yaratıcı potansiyeli yüksek bireylerin yetiştirilmesi ve evrensel bir niteliğe sahip sağlıklı bireylerin yetiştirilmesi eğitimle mümkündür (Çakmak, 2008). Bu nedenle eğitim sorunlarının her zaman gündemde olması ve toplumdaki bireylerin daha iyi bir eğitim alabilmesi için daha neler yapılabileceği önemsenmelidir. Bilgi çağının yaşandığı nitelikli insana olan ihtiyacın arttığı ve üretim-tüketim anlayışının değiştiği gerçeğiyle hareket edersek, eğitim ülkelerin birinci gündem maddesi olmalıdır (Gedikoğlu, 2005). Artık insanlar ülkelerinin ‘Ben ne öğretirsem onu öğreneceksin.’ anlayışını kabul etmemektedir. Bu ortamda ülkeler gerçek büyümenin sayısal büyüme olmadığını, büyümenin ancak nitelikli insanla olacağını kabul etmişlerdir (Özden, 2010).

Gedikoğlu’na göre (2005) Türkiye’de eğitim politikaları hiçbir zaman partiler üstü olmamıştır. Stratejik önemi çok büyük olmasına rağmen eğitim devlet bütçesinden gereken payı alamamış ve ülkemizde çoğu yerde eğitim olanaksızlıklar içinde yapılmaktadır. Ayrıca eğitim sistemimizde ezbercilik hakimdir. Öğretmen yetiştirmede büyük sorunlar vardır, ülkemizde öğretmene gereken önem verilmemekle birlikte öğretmenlerin mesleki gelişme olanakları da sağlanmamaktadır (Özden, 2010).

Eğitim Reformu Girişimi ‘Eğitim İzleme Raporu 2009’adlı çalışmada Türk Eğitim Sistemi’ndeki sınav merkezli yapıya vurgu yapılmakta ve eğitim kalitesini iyileştirmede ortaya çıkan en büyük engelin kademeler arasında geçişte uygulanan sınavlar olduğu savunulmaktadır (Yılmaz ve Altınkurt, 2011).

Aslında Milli Eğitim Bakanlığı da bu sorunların farkındadır. MEB 2010-2014 stratejik planında bakanlık güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymuş ve zayıf yönleri olarak şunları öne çıkarmıştır: 1) Bakanlıkta tekrarlanan işler ve aynı görevleri gerçekleştiren birimlerin olması, 2) Sınıf mevcutlarının fazlalığı, ikili öğretimin ve birleştirilmiş sınıf uygulamalarının devam etmesi, 3) Öğretmen yetiştirme ve istihdamında arz-talep dengesinin tutturulamaması ve bazı bölgelerde yaşanan hızlı öğretmen değişimleri, 4) Eğitim planlamalarının kısa süreli yapılması ve sık sık değişiklik yapılması, 5) Sınıf mevcutları standartlarının ülkenin her yerinde sağlanamaması, 6) Eğitime erişimde istenilen düzeye ulaşılamaması ve okullarda sunulan eğitim hizmetleri niteliğinin aynı düzeyde olmaması, 7) Hizmet öncesi eğitim veren yüksek öğretim programları ile bakanlığın istihdam stratejilerinin uyuşmaması.

Sonuç olarak Türkiye de birçok toplumsal sorunun temelinde eğitim yer almaktadır ve bu sorunlar gün geçtikçe daha karmaşık bir hale gelmektedir. Zaten bir ülkedeki sorunları eğitimden bağımsız düşünmek olanaksızdır. Eğitim toplumun yapısını etkileyen en önemli unsurdur (Altınışik ve Peker, 2012). Ayrıca kalkınma planlarına göre, gelişmiş ülkeler olarak sınıflandırdığımız ülkeler eğitim ve ülke kalkınmasının pozitif bir ilişki içinde olduğu gerçeğiyle hareket ederek eğitime büyük önem vermektedirler. Sorunlu bir eğitim sistemiyle ulusal kalkınmadan söz etmek imkansızdır. Bu bağlamda ülkeler artık eğitime yapılan yatırımı geleceğe yapılan bir yatırım olarak görmektedirler. Yani ulusal kalkınmanın sadece parasal bir sermayeyle değil parasal sermayenin yanında beşeri sermaye ile olacağı düşünülmektedir. Bu sebeple ülkemiz ulusal kalkınmanın sağlanması için eğitimin vatandaşlarımızın bilgi düzeylerini artırma misyonunun yanına, ülkemizin ekonomik kalkınmasına yardımcı olma görevini de eklemelidir. Çünkü ülkemizin ve diğer ülkelerin kalkınmışlık düzeyi sadece kişi başına düşen milli gelirle değil, vatandaşların eğitim, sosyal, kültürel ve politik durumları ile de değerlendirilmektedir (Hoşgörür, Gezgin, 2005). Ülkemizi de içinde sayabileceğimiz gelişmekte olan ülkelerin ulusal kalkınmadaki eksikleri sermaye eksikliği değil sermayeyi optimum düzeyde kullanacak insan ve beyin gücünün olmayışıdır. Bu insan ve beyin gücünü yetiştirmekte ancak eğitimle mümkündür. Bu nedenle eğitimi gerçekleştirecek kurumların hem nicel hem de

nitel olarak ülke ihtiyaçlarını karşılayabilir düzeyde olması çok büyük öneme sahiptir (Schultz, 1961; Stokey, 1991).

Bunlar göz önüne alındığında eēitim bireyin yetişmesi, ulusal kalkınma ve toplumun gelişmesinden ayrı düşünülemez. Eēitim ulusal bir nitelik taşımalı ve eēitimi yönetenler aşında toplumu ynlendirdiklerinin farkında olmalıdırlar. Bu nedenle eēitimi yönetenlerin, statükoyu koruyan veya küçük deēiřikliklerle sürdüren yöneticiler deēil, eēitime yön verecek liderler olması gerekmektedir (zden, 2010). Çünkü liderler risk alabilen insanlardır ve konumunu kaybetme pahasına da olsa kurumlarını ileriye götürmek için ellerinden geleni yaparlar. Yneticilikte ise yapılması gerekenler bellidir. Yöneticiler, insanların kendilerini güvende hissettikleri ortamda başarılıdır. Ancak eēitim sistemimizi dünya standartlarına ulaştırmak gibi köklü bir işi ancak etkili liderler yapabilir. Yöneticilerin görevi işlerini doēru yapmaktır, oysa liderler işlerini doēru yapmaya uērařmak yerine, doēru işi yapan insanlardır (Aydın, 2008). Eēitim sistemimizde artık yeniliklerin yapılması zorunludur. Eēitim ve yönetim bilimlerindeki gelişmeler, eēitim sistemimizde birçok geleneksel anlayışın yeterli olmayacaēı anlaşılmış fakat bu anlayışın yerine yenisi konamamıştır. Eēitim sistemi bir kaosun içindedir ve kendisini bu kaostan çıkartacak 21. yüzyılın liderlerini beklemektedir (zden, 2010).

Eēitimin mutfaēı sayılan okullar, deēiřen bir çevrede bulunurlar ve bu çevreden etkilenirler ve çevreyi etkilerler. Deēiřen evre ve teknolojik gelişmeler okullara olan ihtiyaı artırmış ve ondan daha fazla etkinliēi bekler hale gelmişlerdir. Okul, içinde bulunduēu toplumun deēiřen beklentilerine cevap vermek ve beklentileri gerçekleştirmek zorundadır. Bu duruma uyum saēlayacak okulların, yönetilmesi de deēiřim hızına ayak uydurabilen liderlerle mümkün olabilecektir. Bir mevzuat bekçisi gibi katı bürokratik kuralların okul yönetiminde etkili olduēu dönemler geride kalmıştır, okul deēiřen bir çevreye sahiptir ve toplumun okullardan beklentileri deēiřmiřtir (elik, 1995).

Bu sebeple okul yöneticisi, yalnız mevzuatla sınırlı bir yönetim anlayışından sıyrılan, çevresini etkili kullanan, gücünü otoriteden çok etkilemeden alan bir lider olma zelliēi gösteren kişi olmalıdır. Okul yöneticisi farklı bölgelerden gelen, farklı eēitim, kültür ve ekonomik özellikler gösteren ve buna farklı beklentileri olan grup ve kişilere karşı farklı yeteneklerini ve güçlerini kullanarak okul ortamında onları okula ait hissettirmek ve sorunlarına çözüm üretmek zorundadır (Kaya, 1986). Eēitim yöneticisi ēretmen, ērenci, veli, evre liderleri, yöneticiler ve politikacılar gibi farklı eēitim ve kültür düzeyinde

bulunan, farklı beklentileri olan kişilerle ilişki kurmak, onların beklentilerini anlayarak yönetimi sürdürmek zorundadır (Bursalıoğlu, 2010).

Bütün bu tartışmalarda öne çıkan aslında okul yöneticilerinin, yasal gücünün dışında güçleri olduğunun farkında olan ve liderlik özellikleri uygulayabilen liderlerden olmasına olan gereksinimdenidir. Özellikle son yıllarda yoğunlukla tartışılan liderlik ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış ve bununla birlikte çok sayıda lider tanımı yapılmıştır. Bass ve Avolio (1993) liderliği, ortak amaçları gerçekleştirmek için grup etkinliklerini etkileme süreci olarak tanımlarken, Block (1993), liderliğin bireyleri kendi çıkarlarını grup amaçlarına teslim etmeleri konusunda ikna etmek olduğunu vurgulamaktadır (Akt; Şimşek, 2002, s. 90). Gardner (1986), liderliği, liderin kendi ya da herkesin paylaştığı amaçlar doğrultusunda, örnek alma veya ikna yoluyla grubu harekete geçirme sürecidir şeklinde, W.Pogonis (1992), insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, duygudaşlık gibi aktif, önemli ve birbiriyle bütünleşen davranışlar olarak ve Sullivan ve Harper (1996), liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır şeklinde tanımlamışlardır (Akt. Eraslan, 2004). Bunlardan farklı olarak yapılan tanımlarda da, liderliğin, etkileme, ortak amaçlara yönelme ve grup davranışlarını kontrol etme süreci boyutlarından bahsedilerek okul yönetimine etkileri vurgulanmıştır. Ogawa ve Bossert (1995), liderlik üzerine bir çok teori ve araştırmayı inceleyerek liderliği dört temel unsurda değerlendirmişler ve liderliğin kurumların performansını etkilemek olduğunu, liderliğin kültür içinde işlediğini, liderliğin örgütsel rolle ilişkili olduğunu, liderlerin, ileri gitmeye ve rolünü oynamaya sahip bireyler olduğunu, ileri sürmüşlerdir (Akt. Dağlı, 2001, s. 213).

20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan farklılaşmadan dolayı işletme ve okul yönetimi alanları içinde en sıklıkla çalışılan konuların başında “liderlik” gelir (Şimşek, 2002, s. 90). Liderlik kavramı, yönetim alanında araştırma yapan bilim adamlarının çok yoğun olarak üzerinde çalıştıkları bir konu olmuştur ve bu konuda 3000'den fazla deneye dayalı araştırma yapılmıştır (Şimşek, 2013). Her çalışma ve tanımlama, liderliğin farklı bir yönünü vurgulanmış, liderlerin davranışlarının nasıl olduğundan ve olacağından ve etkilerinden bahsedilmiştir. Liderlik bu kadar araştırmaya konu olmasına rağmen; liderlik, liderin doğası ve aynı zamanda liderlik stiline yönelik net bir saptama yapılamamıştır. Ayrıca 1949'a kadar olan liderlikle ilgili literatürü tarayan çalışmalar, 130 farklı liderlik tanımından söz etmektedir (Bass, 1985, s.38). Dolayısıyla bu kavramın ne ifade ettiği ve

bu terim ile ilgili olarak tek bir tanımın yapılabilmesi hususunda ise kesin bir görüş birliği sağlanamamıştır.

Küreselleşme buna bağlı artan uluslararası rekabet bilginin öneminin artmasına ve enformasyon ve bilgi teknolojilerinin de hızlı büyümesine ve gelişmesine yol açmıştır. Artık örgütlerin gerçek sermayesi entelektüel sermaye olarak da ifade edilen yeterli bilgi ve beceriye sahip, iyi yetişmiş insan gücüdür. Dolayısıyla bireysel ve örgütsel bilginin iyi yönetilmesi rekabet ortamında önemli unsurdur. Nasıl ki iş örgütleri başarılı bir şekilde bilgi yönetimini uygulayarak pazar ortamında karlılıklarını ve niteliklerini artırmaya çalışıyorlarsa (Friesch, 2004), aynı biçimde eğitim kurumlarının da bilgiyi doğru yönetebilen liderlere ihtiyacı vardır.

Eğitim kurumlarının toplumda ayrı bir yeri olmasından dolayı, okul yöneticiliği ayrıca ön plâna çıkarmaktadır. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişidir (Güçlü, 1997, s. 50). Örgütsel etkinliği sağlamak için insan ve diğer kaynakları amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek, yöneticinin görevidir (Çalık, 1997, s.55). Eğitim yöneticisi; öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, yerel yöneticiler ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişki kurmak, onların beklentilerini bağdaştırarak yönetimi sürdürmek durumundadır (Kaya, 1991, s.94). Bir yöneticinin, örgütün işleyişini sürdürmesinde temelde çalışanlarını etkileyebiliyor olması gerekir. Etki sürecinin önemi, örgüt içinde bireyler arası etkileşimi başlatma ve sürdürme niteliğinden kaynaklanmaktadır (Aydın, 2007).

Eğitim yöneticileri ve liderleri ile ilgili çalışmaları yeniden gözden geçiren Boyatzis (1982) ve Spencer (1993), daha başarılı olan liderlerin, diğerleriyle karşılaştırıldığında, başarılı olanların sürekli olarak birkaç yeteneğinin ortaya çıktığını tespit ettiler (Gülten, 2002, s.155-156). Başarılı liderler, sorumluluklarının farkında olan, bunları yasal çerçeveye oturtan ve risk alarak kişisel potansiyellerini kullanabilen kişilerdir. Bu gösteriyor ki bir okul müdürünün yasal gücünün yanında farklı güçlere de ihtiyacı vardır.

Okul müdürünün sorumluluklarını yerine getirmesi onun nasıl bir yönetici olduğundan çok, nasıl bir lider olduğuyla ilgilidir (Bolman, Deal, 2013). Liderlik ile yöneticilik aralarında farklar bulunan iki kavramdır. Lider okul müdürleri okulunu geliştirir, yenilikler yapar ancak yöneticiler var olanı koruma derdindedirler (Owen, Hodgson & Gazzard, 2010).

Lider okul müdürü, okuldaki bileşenleri etkileyerek, onları harekete geçirebilmeli, ortaya çıkabilecek güçlükleri, sahip olduğu güçlerini dengeli bir şekilde kullanarak çözebilmelidir. Okul müdürü dengeleri oluştururken “en çok hangi gücünü ne zaman kullanmalıdır” diye belirlenmiş bir yönetim formülü olamayacağına göre, uygulanabilecek en basit ve anlaşılır yolun; içinde bulunulan duruma göre etkili olma yolu olduğu söylenebilir. Liderin etkisi uyguladığı yöntemle amaca ulaşması arasındaki olumlu ilişkiye bağlıdır. Erdoğan (2000, s.98) okul müdürünün etrafında bulunan kişileri etkilemesi gerektiğini, okuldaki bileşenleri bu etkileme gücü ile harekete geçirmesi gerektiğini, ancak etrafındaki insanları sadece kalıplaşmış yollarla veya kanuni güçle değil, farklı duruma göre farklı yöntemlerle etkilemesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Aydın (1998)’a göre etkililik, örgütün genel performansı ya da genel performansı etkilemesi açısından uygulanacak ve en iyi sonucu verecek lider davranışıdır. Aydın (1998, s. 249), örgütün amacının gerçekleştirilmesini sağlayan lider davranışının, etkili bir lider davranışı olarak nitelendirilebileceğini, belli bir ortamda en etkili liderlik davranışının, örgütün ya da grubun amacının gerçekleştirilme derecesi olduğunu, amacı en iyi şekilde gerçekleştiren lider davranışının, o ortamda uygulanabilecek en etkili davranış olduğunu belirtmektedir. Okul müdürünün de okulunun başarıya ulaşması ve etkili olması, okuldaki şartlara ve değişkenlere uygun liderlik davranışını uygulamasına bağlıdır. Vroom-Yetton, Reddin ve Hersey-Blanchard’ın liderlik kuramlarında, etkili bir liderin kapsamlı bir davranış repertuarına sahip olması gerektiğini belirtilerek, liderlerin farklı durumlarda etkili olmalarını sağlayacak davranış biçemlerine sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Aydın, 1998, s. 265).

Busalıoğlu (1987, s.306), yönetici-lider davranışının iki boyutunun olduğunu, birinci boyutun yapıyı kurmak, ikinci boyutun ise anlayış göstermek olduğunu, yapıyı kurmanın kendisi ile grup üyeleri arasındaki ilişkileri belirtmek, örgütün kalıplarını, kanallarını ve prosedürlerini belirtmek olduğunu, anlayış boyutunun ise; arkadaşlık, güvenme, saygı ve içtenliği (samimiyet) kapsadığını vurgulamaktadır ve bunların liderin nitelikleri olmadığını, belirli bir durumda çalışırken gösterdiği davranışlar olduğunu belirtmektedir (Bursalıoğlu, 1987).

Öte yandan, liderlik literatüründeki son gelişmeler sadece iki boyutlu liderlik anlayışının değiştirilmesi yönündedir. 1980’li yılların sonunda Lee Bolman ve Terry Deal tarafından geliştirilen “Çoklu Liderlik Kuramı”na göre liderliğin, en az dört boyutta anlaşılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu boyutlar: Yapısalcı Liderlik, İnsan Kaynakları Liderliği,

Politik Liderlik ve Sembolik Liderlik olarak sıralanmaktadır (Bolman ve Deal, 2013). Yapısalcı liderlik modelinde önemli olan insanların ne istediklerinden çok işlerin yürütülmesi ve kurumun var olan durumunun muhafaza edilmesidir. İnsan kaynakları liderlik modeline göre çalışanların yetenekleri, görüşleri ve enerjileri en önemli kurumsal kaynak olarak görülür. Politik liderlik modelinde kurumlar pek çok kişinin ve çıkarlarının çatıştığı politik bir arena olarak görülür ve önemli olan bu çatışmanın kurumun yararına dönüştürülebilmesidir. Sembolik liderlik modelinde ise önemli olan anlam, inanç ve sembollerdir. Bu kuruma göre her olayın altında bir anlam gizlidir ve aynı olay farklı kişiler tarafından farklı yorumlanabilir.

Bu bağlamda toplumun geleceğini etkileyecek olan yeni neslin yetiştirilmesinde önemli bir yere sahip olan ilköğretim kademesinde eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesinde okul müdürlerine büyük sorumluluk düşmektedir. Yasalar gereği zorunlu olan bu öğretim kademesi, hemen hemen tüm ülke nüfusuna hitap etmektedir. Bu açıdan ilköğretim kademesinin verimlilik ve kalitesinin artırılmasında okul müdürlerinin liderlik stillerinin ne olduğu ve buna göre liderlik ve yöneticilik başarılarının önemli rol oynadığı düşünülmektedir. Bu nedenle, okul müdürlerinin liderlik stillerini belirlemek amacı ile belirlenen çalışma grubu üzerinde bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmada çözülmeye çalışılan problem “İstanbul ili Esenler ilçesindeki devlet ilkokullarında görev yapan ilkokul müdürleri, kendi görüşleri ve öğretmenlerin görüşlerine göre, çoklu liderlik kuramına yer alan dört liderlik stilinden hangisi daha fazla uygulamaktadır? “

1.2. İlgili Araştırmalar

2002 yılında Mahçe Dereli tarafından Türkçe’ ye uyarlanan, Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen Liderlik Yönelim Anketi (Leadership Orientation Questionnaire/LOQ) ülkemizde ilk kez yine Mahçe Dereli tarafından, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla, Türkiye Cumhuriyeti’nin 7 idari bölgesinden rastgele seçilmiş 14 ildeki ilköğretim okullarında uygulanmıştır. Her bir bölgeden 2 ilin seçildiği, her ilden toplam 25 müdür ve 50 öğretmenin araştırmaya katılımı hedeflenmiştir. Toplam 350 ilköğretim okulu müdürü ve 700 ilköğretim okulu öğretmenin belirlendiği, araştırmaya Ordu, Samsun, Niğde, Çankırı, Denizli, Aydın, İçel, Adana, Çanakkale, Kocaeli, Elazığ, Erzincan, Diyarbakır, Şanlıurfa illerindeki ilköğretim okullarında çalışan 325 müdür ve 981 öğretmen katılmıştır. Birbirine paralel olarak düzenlenen iki anket formu kullanılarak, hem öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik

davranışlarını belirlemeleri istenmiş, hem de okul müdürlerinin kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir.

Yapılan çalışma sonunda, ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini değerlendirmelerinde, kendilerinin en çok insan kaynakları liderlik davranışları gösterdiklerini düşünmektedirler. 5-14 yıl arasında mesleki tecrübesi olan müdürler, her dört liderlik davranışından da yüksek puanlar almışlardır. Ancak, çalışma süresi arttıkça alınan puanlarda bir düşüşün gözlemlendiği, 1-14 yıllık çalışma süresinde, yapısal ve insan kaynakları liderlik davranışlarının daha sıklıkla kullanıldığı, politik ve sembolik liderlik davranışlarının ise daha az uygulandığı belirlenmiştir. Büyük çoğunlukla okul müdürlerinin kendilerini etkili bir lider ve etkili bir yönetici olarak değerlendirdikleri aktarılmaktadır. Çalışma, müdürlerin sırasıyla insan kaynakları, yapısal, sembolik ve politik liderlik davranışlarını gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin değerlendirmeleri incelendiğinde ise, müdürlerin en çok insan kaynakları liderliği davranışı sergiledikleri, bunu yapısal liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik davranışlarının izlediği gözlenmiştir. Mesleki kıdemi 5-9 yılları arasında olan öğretmenler ile 20 yıl ve daha fazla süredir çalışan öğretmenler, müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin değerlendirmelerinde her dört liderlik çerçevesine de yüksek puanlar vermişlerdir. Ancak bu liderlik davranışları arasında en düşük puanı sembolik liderlik davranışı almıştır. Yine öğretmenler, okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun etkili bir yönetici ve etkili bir lider olduğunu düşünmektedir. Genelde öğretmenlere göre mesleki deneyim ve müdürle birlikte çalışma süresi arttıkça her dört liderlik özelliğine verilen puanlarda düşüş olduğu belirtilmiştir (Dereli, 2002).

Yine aynı anket formu Ömür Taylak tarafından 2002 – 2003 eğitim ve öğretim yılında Kara Harp Okulu'nda Takım / Bölük Komutanlığı görevlerini yürüten son sınıf öğrencilerinin liderlik davranışlarını ortaya koymak amacıyla kullanılmıştır. 445 öğrenci üzerinde yapılan çalışmada insan kaynakları liderlik davranışlarının en fazla kullanılan liderlik anlayışı olduğu, sırasıyla yapısal, sembolik ve politik liderlik davranışlarının takip ettiği saptanmıştır (Taylak, 2004).

Boolman ve Deal tarafından geliştirilen bu anket formları dışında da Türkiye'de okul müdürlerinin liderlik anlayışlarını tespit etmek için farklı çalışmalar yapılmıştır.

Dönmez (2002), tarafından Malatya ili şehir merkezinde bulunan 85 ilköğretim okulunda görevli ilköğretim okulu müdürleri, öğretmenler ve Malatya ilinde görevli 47 ilköğretim

müfettişi üzerinde yapılan, tesadüfi olarak seçilen 24 okul müdürü, bu müdürlerin çalıştıkları okullarda çalışan 63 öğretmen ve 33 ilköğretim müfettişinin katıldığı çalışmada; genel olarak müfettişlerin ve öğretmenlerin okul müdürlerini, okul müdürlerinin kendilerinin algıladıklarından daha yetersiz algıladıkları saptanmıştır (Dönmez, 2002.).

Kaya (2002), tarafından yapılan başka bir çalışmada da “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik-Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi” araştırılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen anket Erzincan ili merkeze bağlı tüm ilköğretim okullarındaki bütün sınıf öğretmenlerine uygulanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri liderlik davranışı, “öğrenci başarısının yükseltilmesi için öğretmenlerin teşvik edilmesi” davranışı, en düşük düzeyde gerçekleştirdikleri liderlik davranışı ise “işteki gecikme ve belirsizliklere karşı toleranslı davranma”dır. Yöneticilik boyutunda okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri yöneticilik davranışı, “okulun mevcut sistemini koruma ve bu sistem içinde en yüksek düzeyde sonuç elde etmeye çalışma”, en düşük düzeyde gerçekleştirilen yöneticilik davranışı ise, “tek söz sahibi olarak kendini görme” davranışları olduğu saptanmıştır (Kaya,2002).

Lise müdür ve müdür yardımcılarının liderlik davranışları ve okul başarıları ile ilgili Çetin’in 2001 yılında yaptığı çalışmada; İstanbul ilindeki resmi liselerde çalışan müdür ve müdür yardımcılarının, değiştirilmeyen kişisel özelliklerine göre (cinsiyetleri, yaşları, yöneticilik kıdemleri, branşları, yüksek lisans yapıp yapmadıkları ya da doktora yapıp yapmadıkları ve yöneticilik formasyonuna sahip olup olmadıkları) belirlenen üç boyuttaki (okul yönetimi, okul iklimi, öğretim organizasyonu) liderlik davranışlarının farkları ve bu davranışlar ile çalıştıkları okulların son 3 yıllık dönemde ÖSS başarı ortalamasına göre akademik başarıları arasındaki ilişki incelenmiş, okul müdür ve müdür yardımcılarının kendi davranışlarına ilişkin algıları arasında her üç boyutta da anlamlı farklar bulunmuş, okul müdürleri her üç boyutta da kendilerini müdür yardımcılarının daha başarılı buldukları saptanmıştır (Çetin, 2002).

Atay (2001), tarafından yapılan çalışmada, araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını “orta” ya da “az” ile “orta” arasında gösterdiklerini düşünmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinin benzer olduğu çalışmada, okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini yeterince yorumlama, okula yeni başlayan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olma, okul personelinin ve öğrencilerin bir araya getirerek geleneksel törenler düzenleme,

kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynama, okulun örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırma, bir sembol yöneticisi olarak konuşma dilinin ve yazı dilinin inceliklerini ustaca kullanma, davranışlarını “çok” diğer kültürel liderlik davranışlarını ise “çoka yakın” düzeyde gösterdikleri yönünde olduğu ortaya çıkmıştır (Atay, 2001).

Bu çerçevede araştırmanın problemi şöyle ifade edilebilir: İstanbul ili Esenler ilçesi ilkokul yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkokul müdürleri, Bolman ve Deal’ in geliştirdiği Çoklu Liderlik Kuramı içerisinde yer alan dört liderlik stilini okul ortamında ne düzeyde daha sıklıkla benimseyip uyguladıklarını ortaya koymaktır.

1.3. Araştırmanın Amacı

Okul müdürlerinin büyük bölümü yalnızca bir liderlik davranışı, çok azı daha fazla liderlik davranışı göstermektedir (Dereli, 2003; Çelikten, 2001). “Günümüzdeki hızlı sosyo-ekonomik, politik ve teknolojik dönüşümlere bağlı olarak, okul müdürlüğünün geçmiş yıllara oranla daha karmaşık bir duruma geldiği, yeni koşulların okul müdürlerinin birden çok alanda liderlik yeterliği kazanmalarını zorunlu hale getirdiği konusunda güçlü bir görüş birliği oluşmuştur (Gümüşeli, 2001)”. Bu nedenlerle, etkili liderlik davranışı gösteren okul müdürünün kurumu amacına ulaştırması için değişen durum ve ortama uygun bir veya birden fazla liderlik davranışını göstermesi gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı, İstanbul ili Esenler ilçesi ilkokul yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkokul müdürlerinin Bolman ve Deal’ın geliştirdiği Çoklu Liderlik Kuramı içerisinde yer alan dört liderlik stilinden, hangisini veya hangilerini okul ortamlarında daha sıklıkla benimseyip, uyguladıklarını ortaya koymaktır.

Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlkokul müdürlerinin kendi düşüncelerine göre müdürler 4 liderlik stilini hangi düzeyde göstermektedir?
2. Öğretmenlerin düşüncelerine göre müdürler 4 liderlik stilini hangi düzeyde göstermektedir?
3. Cinsiyet açısından müdürlerin liderlik stilleri arasında fark var mıdır?
4. Müdürlerin liderlik stilleri müdürlük tecrübelerine göre farklılık göstermekte midir?

5. Cinsiyet açısından öğretmenlerin, müdürlerin liderlik stiline ilişkin görüşleri arasında fark var mıdır?
6. Öğretmenlerin mesleki tecrübelerine göre müdürlerin liderlik stillerine ilişkin görüşleri arasında bir farklılık var mıdır?
7. Müdürlerin liderlik stilleri, öğretmenlik tecrübelerine göre farklılık göstermekte midir?
8. Müdürlerin liderlik stilleri, öğretmenlerin müdürle birlikte çalışma sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
9. İlkokul müdürleri kendilerinin liderlik ve yöneticilik başarılarını nasıl değerlendirmektedirler?
10. Öğretmenler ilkokul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik başarılarını nasıl değerlendirmektedirler?

1.4. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma eğitim sistemimizin ilk basamağı olan ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik stillerini belirlemeye, öğretmenlere ve kendilerine göre liderlik başarılarını saptamaya yönelik bir çalışmadır. Bu araştırma sayesinde okul müdürleri kendi düşünceleri ile öğretmenlerin kendilerinin uyguladığı liderlik stilleriyle ilgili düşüncelerini karşılaştırmalı olarak görme fırsatına sahip olacaktır. Bu sayede çalışmanın, okul müdürlerinin kendilerini görmesi ve değerlendirmesi açısından yararlı olacağı düşünülmüştür. Eğitim sistemimizde yapılan değişiklikle ilköğretim, ilkokul ve ortaokul olarak ayrılmıştır. Bu çalışmada, Bolman ve Deal tarafından geliştirilen Çoklu Liderlik Kuramı ile ilgili anket ilk defa sadece ilkokullarda yöneticilik yapan kişilere uygulanacaktır. Ayrıca bu çalışma okul yöneticilerinin seçilmesi ve eğitilmesi gibi konularda da faydalı olacaktır.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada;

- Ele alınan grubun uygulanan anket formuna doğru ve yansız (objektif) olarak cevap verecekleri,

- Öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okul müdürlerinin hangi liderlik davranışını gösterdiğinin saptanabileceği varsayılmıştır.

1.6. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamı literatür taraması ve alan araştırması olmak üzere iki kısımdan oluşacaktır. Araştırma; ilkokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yönetici ve lider olarak başarı durumlarına ilişkin değerlendirmeyi kapsamaktadır. Bu araştırma,

1. 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Esenler ilçesinde görev yapan ilkokul öğretmenleri ve ilkokul müdürleri ile sınırlıdır.
2. Ölçekte yer alan liderlik stillerine ilişkin bulunan maddeler ile sınırlıdır.
3. Belirlenen okullardaki öğretmenlerin ve müdürlerin ölçeğe verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Araştırmaya özgü bazı tanımları açıklamaları şöyledir:

Liderlik: Liderlik, düşünceyi, duyguyu ve eylemi bir potada eriten karşılıklı etkinin kolay görülmeyen bir sürecidir (Bolman ve Deal, 2013).

İlkokul: Zorunlu öğretim çağındaki kız ve erkek çocuklarının temel eğitim ve öğretimini sağlamak için devletçe açılan veya açılmasına izin verilen dört yıllık okul (TDK, 2017). Bu araştırmada İstanbul ili Esenler ilçesindeki ilkokullardır.

İlkokul Müdürü: İstanbul ili Esenler ilçesindeki ilkokulların müdürleri.

Liderlik Stilleri: Bolman ve Deal'ın 1991 yılında geliştirmiş oldukları dört liderlik stili.

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın kavramsal çerçevesine ve araştırmanın konusuna ilişkin yapılan diğer çalışmalara yer verilmiştir.

2.1. Yönetim ve Eğitim Yönetimi

Günümüzde insanlar vakitlerinin büyük bir kısmını içinde bulundukları örgütlerde geçirmektedir. Örgütlerin bu doğrultu da iki temel misyonu vardır. İnsanların ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama, onlara kendilerini iyi hissedebilecekleri bir ortam sunma ve örgütün amacına ulaşmasını sağlamak. Örgütlerde bu misyonların yerine getirilmesi için yönetsel faaliyetlerde şansın ve rastlantının doğru sonuç verme olasılığı yoktur. Yani örgütler şans ve rastlantı yardımıyla başarıya ulaşamazlar. Örgütler başarıya ulaşabilmek için etkili bir yönetim uygulamalıdır (Baş, 2008).

Balcı ve Aydın'a göre yönetim, bir örgütü amaçlarına ulaştırmak için bir araya gelen insanları örgütleyip, eşgüdümleyerek örgütün amacına ulaşmasını sağlama sürecidir (2003).

Bu kapsamda eğitim yönetimi, yönetim biliminin kavram ve kuramlarının, eğitim örgütlerinde uygulanmasından doğmuştur. Eğitim yönetiminin temel amacı eğitim örgütlerinin, eğitim politikaları ve örgüt amaçları doğrultusunda verimli çalışmasını ve etkili örgütler olmasını sağlamaktır (Aydın, 2007). Eğitim örgütlerini diğer kurumlardan ayıran en temel özellik amacının insan yetiştirmek olmasıdır. Başka bir deyişle eğitim örgütlerinin ürünü insandır. Bu nedenle eğitim yönetimi insan ve madde kaynaklarını eşgüdümleyerek en yüksek verimi almayı amaçlamalıdır. Aydın (2007)'a göre verimli bir eğitim yönetiminin gerçekleşmesi için, amaçların saptanması, katılımlı bir yaklaşımla

politikanın saptanması, rollerin belirlenmesi, tüm eğitim etkinliklerinin eşgüdümlemesi, eğitim programının sürekli olarak değerlendirilmesi, çevre kaynaklarının kullanılması, insanlarla paylaşım ve iletişim gereklidir (2007).

2.2. Liderlik ve Yöneticilik

Lider, amaca yönelik grup etkinliklerini eşgüdümleme ve yöneltme konusunda görev verilmiş bir grup üyesidir (Şimşek, 2007). Liderler, grup üyelerini peşinden sürüklemeye ve örgüt için doğru olanı yaptırabilme yeteneğine sahip olmalıdırlar. Bu sebeple lider ancak grupla vardır. Bir kişinin lider olup olmadığını anlamak için izleyenlerin var olup olmadığına bakmak gereklidir (Şen, Yaşlıoğlu, 2010). Grup üyeleri ise bir yöneticiyi değil ancak bir lideri izlerler. Çünkü yöneticiler kuralları uygularlar, liderler ise fark yaratırlar (Özden, 2010). Ayrıca, lider kişilik özellikleriyle, öteki üyeleri etkileyebilir. Liderlik kavramının ise, birçok tanımı yapılmıştır. Bunlardan biri liderlik, başkalarına model olmak ve onları yönlendirmektir (Çalık, 2003). Bu anlamda örgütte gerçekleşecek değişimin itici gücü olmanın yanında, bir sorunla karşılaşıldığında sorunu çözmektir. Bir diğeri de liderliği bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirecek bilgi ve becerilerin toplamı şeklinde tanımlamıştır (Eren, 1998). Liderlikle ilgili olarak yapılan tanımların ortak iki yönü bulunmaktadır (Çelik, 2004) 1. Liderlik bir grup işlevidir. Bu süreçte en az iki ya da daha fazla kişiyle etkileşimde bulunmaktadır. 2. Liderlik, izleyicilerin davranışlarını bilinçli olarak etkileme çabasıdır. Liderlik tanımları incelendiğinde ilk gruptaki liderlik tanımları daha çok etkileme sürecini merkeze alırken, son zamanlardaki liderlik tanımları grup süreçlerine yöneliktir ve bu tanımlarda kültür, örgütsel öğrenme, vizyon, misyon, paylaşım, etik değerler öne çıkmaktadır (Çelik, 2004).

Yönetici ise daha çok statükoya uyum sağlayan, mevcut düzen içinde amaçlara ulaşmaya çalışan ve mevcut düzeni değiştirmeyi göze alamayan, görüşlerini paylaşmak için emreden kişidir (Özden, 2010).

Özden (2010), yönetici ile lider arasındaki farkları Tablo 1' deki gibi sıralamıştır.

Tablo 1.

Karşılaştırmalı Yöneticilik ve Liderlik Özellikleri

YÖNETİCİ	LİDER
Yönetir	Yönlendirir
Mevcut düzeni sürdürür.	Yenilik peşindedir.
Otoritesin statüsünden kaynaklanır.	Otoritesi kendisindedir.
Yetkileri kendisinde toplar.	Astlarını yetkilendirir.
İtaati vurgular.	Katılımı vurgular.
Planlara aşırı bağlıdır.	Alternatif yaklaşımlara açıktır.
Belirlenmiş amaçlara hizmet eder.	Yeni amaçlar ortaya atar.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.
Kontrolü vurgular.	Güveni esas alır.

Çoğu durumda insanlara belli şeyleri zorla yaptırılamazsınız. Tam tersine yönetilenler kendi rızalarıyla yönetilmeyi ve etkilenmeyi kabul etmelidir (Şimşek, 2007). Yönetilenlerin kendi rızasıyla yönetmesine izin verecekleri kişi ise ancak gerçek liderdir (Bayram, 2009). Özden (2010) çalışmasında ‘Gerçek Lider ile ‘Sahte Lider arasındaki farkları Tablo 2’ deki gibi sıralamıştır.

Tablo 2.

Gerçek Lider Sahte Lider Karşılaştırması

Gerçek Lider	Sahte Lider
Ekibini başarıya götürür.	Başarıları kendine mal eder.
Bilgiyi yayar.	Bilgiyi saklar.
Hatasını itiraf eder, hata yapanı affeder.	Hatasını kabul etmez, hata yapanı da affetmez.
Ekibini korur.	Kendinden başkasını düşünmez.
Herkesin potansiyelinin ortaya çıkmasına rehberlik eder.	Herkesin kendisi gibi davranmasını ister.
Sorunları basite indirger.	En basit bir sorunu bile karmaşık hale getirir.
Sevincini ve kederini personeliyle paylaşır.	Sevincinden, neşesinden, kaderinden ve gazabından yanına yaklaşmaz.

Tablo 2.

Gerçek Lider Sahte Lider Karşılaştırması (Devam)

Personeliyle beraber olmaktan mutluluk duyar.	Personeliyle beraber olmaktan rahatsızlık duyar.
Dinlemesini bilir.	Konuşmaya bayılır.
Personeline zaman ayırır.	Kendisine ulaşmak zordur.
Başarısını personelinin güçlü yanlarıyla açıklar.	Başarısızlığına personelinin zayıf yanlarını bahane eder.
İnsanlara güvenir.	Hiç kimseye güveni yoktur.
Kriz anında soğukkanlı ve rahattır.	Kriz anında panik yapar ve kontrolü kaybeder.
Onunla çalışmak bir zevktir.	Onunla çalışmak bir eziyettir.
İnsanlara adil davranır.	Adaletsizdir.
Sözünün eridir.	Sözünü tutmaz.
İşe zamanında gelir gider.	İşe geç gelir, erken gider.
Ekibiyle gurur duyar.	Kendisiyle gurur duyar.
İlişkilerinde sıcak ve samimidir.	İlişkilerinde soğuk ve riyakardır.

Çelikten' in (2008:8) aktardığına göre Stogdil ise gerçek liderde bulunması gereken beş temel özelliği aşağıdaki gibi belirlemiştir.

- Kapasite (zeka, dikkatli olmak, orijinallik ve yargılama)
- Başarı (eğitim, bilgi ve atletik beceri)
- Sorumluluk (bağımlılık, girişim, direnme, saldırganlık, kendine güven ve üstün olma isteği)
- Katılma (etkinlik, sosyallik, işbirliği, uyum sağlama ve nüktedanlık)
- Konum (sosyo ekonomik konum ve popülerite)

Bu beş temel özelliği dikkate alarak lideri değerlendirmek istersek, liderin izleyenlerden (Başaran, 1992 s.57, 58):

- Daha zeki olması,
- Kendini izleyenlerle daha iyi iletişim ve ilişki kurabilmesi,
- Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olması,

- Amaçlara daha çok ilgi duyması, daha çok güdülenmesi,
- İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmesi

Yönleriyle farklı olması gerekir. Bu beş özellikte lider izleyenlerden üstün olmalıdır. Ancak bu çoğu zaman mümkün değildir. Bu özelliklerin bir kısmında dahi üstün olmak kişiyi lider statüsüne çıkartmaya yetebilir (Başaran 1992, s. 57,58).

2.2.1. Liderin Taşınması Gereken Özellikler

Hikaye ve mitoloji de liderler, yalnız kahramanlardır ve sadece görevleri için var olan insanlardır. Ancak yalnız kahraman imajı, yanlış hikayelerle birleşince liderliğe yanlış anlamlarda yüklenmiştir. Liderler işleri gerçekleştirir, ancak yapılan işler de liderleri doğurur. Ayrıca liderler mitolojide gösterildiği gibi yalnız kahramanlar da değildir. Liderler birlikte çalıştıkları insanları etkileyebildikleri, onları amaç doğrultusunda en verimli şekilde kullandıkları zaman etkili lider olurlar. Bu sebeple liderler bazı özelliklere sahip olmalıdırlar (Aypay ve Tanrıöğen, 2013).

Liderlerin ortak özelliklerine baktığımızda, vizyon sahibi olması, tutkulu ve fedakar olması, inançlı, kararlı ve tutarlı olması, örnek teşkil etmesi, güven aşılması, takipçilerine güvenmesi, güvenilir olması, motive etmesi, beklentileri vizyonla bütünleştirilmesi, ilham vermesi, gelişim odaklı olması, adalet duygusunun olması, mütevazı olması, iyi bir dinleyici olması, açık iletişim kurması, insanlara karşı duyarlı olması, yenilikçi olması, hızlı ve etkin karar vermesi, esnek olabilmesi, zamanı etkin kullanması, sinerjik takım kurabilmesi, bilgi sahibi olması gibi özelliklere sahip olması gerekir (Özden, 2010).

2.2.2. Liderden Beklenen Görev ve Davranışlar

Maxwell' e (2010) göre liderlik üç boyuta sahiptir. Yönetmek, geleceği şekillendirmek ve birbirini tamamlayan kendi kendilerini yöneten takımlar kurmak. Liderlik bu değişim ortamında değişime uymanın yanı sıra değişimi sağlamaktır. Bu nedenle tüm liderlerin asıl görevi başında bulunduğu kurumun geleceğini şekillendirmek olmalıdır. Bir lider çalışanların ilgi ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak onların yüksek motivasyonla çalışmalarını sağlamalıdır. Liderliğin temelinde güven uyandırmak vardır (Maxwell, 2010, s. 53). Otorite, ileri görüşlülük, kesinlik, cesaret gibi vasıflar liderliğin devamını sağlayan liderlik özellikleridir. Ancak her lider de bu vasıfların hepsi bulunmayabilir. Liderin

başarısı liderlik ettiği grubu peşinden sürüklemesiyle alakalıdır (Aypay ve Tanrıöğen, 2013).

Lider, kişilerin kalıp düşüncelerini önemli ölçüde değiştirebilir ve onları kalıpları dışına çıkartabilir. Yani liderlik izleyenlere yön vermektir. Lider izleyenlere rehberlik etmeli, onların doğruyu bulmalarını sağlamalı ve motive etmelidir. İyi bir lider her işi herkesin yapamayacağını bilir ve uygun görevlere uygun kişileri atar. Çalışanların işlerini yapabilmeleri için uygun fiziksel şartları oluşturur ve gerekli ekipmanları onlara sağlar (Bernardin ve Russell, 1998).

Ayrıca iyi bir lider yardımseverdir. Bildiklerini kendine saklamaz ve çalışanların da öğrenmesi için uygun koşulları oluşturur. İnsanlara yüksekte bakmaz, dünyanın hakimiyi hisine kapılmaz (Drucker, 1998). Bununla birlikte liderin bir dünya görüşü olmalı, çağın gidişatını anlayabilmeli ve geleceği görerek atacağı adımları ayarlayabilmelidir (Aydemir, 1997).

Burada sorulması gereken önemli soru “iyi bir lider nasıl davranmalıdır?” olmalıdır. Buna göre, İyi bir liderde bulunması gereken davranışları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Aydemir, 1997).

- Mahiyetinde çalışan insanlara karşı sevgi ve nezaket duyguları beslemek. Onları hiçbir zaman azarlayıp, sert davranmamak.
- Çalışanların düşünceleri ve inançları ne olursa olsun, herkese adil davranmak. Taraf tutmadan, insanları kayırmadan hareket etmek.
- Elemanları seçerken şahsiyetli ve sorumluluk duygusu taşıyanları tercih etmek. Dürüst, nazik, çıkarıcı olmayan, gerçekleri korkmadan dile getirebilenleri tercih etmek.
- Haksız davranışlara fırsat tanımamak. Yapılan çalışmaları sürekli denetlemek. Güven duyduğu insanlara danışmak.
- Gelen teklif ve müracaatları mutlaka cevaplamak. Güvenilirliğinizi, sevginizi insanlara hissettirmek ve onlara inandırmak.
- Gerçekleştirilemeyecek işler için söz vermemek.
- Oto-kontrole sahip olmak, olumlu ve olumsuz durumlarda nasıl davranması gerektiği konusunda bilinçli olması.

2.2.3. Liderlik özelliklerini geliştirme

Liderlik kabiliyetlerinin nasıl geliştirilebileceğine ilişkin unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (admin, www.cio.com.tr, 2014).

Çalışma grubu için iyi bir danışman olmak: Liderler grup üyelerine yön gösteren kişiler olmalıdır. Grup üyeleri bazı durumlarda işin içinden çıkamayabilirler ve bu durum onları karamsarlığa itebilir. Liderler grup üyelerinin ihtiyaç hissettikleri anda danışabilecekleri kişiler olmalıdır ve üyeleri düştükleri karamsarlığın içinden yön göstericilikleriyle çıkarmalıdır.

Grubu güçlendirmek: Bir grubun başarılı olabilmesi ne kadar güçlü olduğuyla doğru orantılıdır. Çalışma grubundaki insanlar ne kadar donanımlı ve işlerinde iyiye grubun başarıya ulaşması o kadar kolay olur. Bir lider grubunu oluştururken güçlü bir grup oluşturmalı ve ilerleyen zamanlarda da grubun güçlü kalmasını hatta daha güçlü olmasını sağlamalıdır.

Strateji tecrübelerini geliştirmek, liderler her durumda aynı yöntemi kullanarak başarıya ulaşamazlar. Başka bir deyişle her durum için aynı stratejiyi kullanan kişi lider olmaz. Liderlerin farklı durumlar için uygulayabilecekleri farklı stratejileri olmalıdır. İyi bir lider daima kendini geliştirmeli tecrübelerini pozitif yönde kullanmalı ve strateji tecrübelerini geliştirmelidir.

Durum çalışması yapmak, liderin yapacağı iş ile ilgi ya da karşılaştığı sorun ile ilgili bir planı olmalıdır. Lider öncelikle durum çalışması yapmalı ve planını oluşturmalıdır ve durumun olumlu sonuçlanmasını sağlamalıdır.

İletişim becerilerini geliştirmek, iletişim liderin en büyük silahıdır. İyi iletişim kuran liderler grup üyeleri ile arasındaki mesafeleri kaldırır, onları anlamayı ve kendini anlatmayı başarır.

İyi bir dinleyici olmak, grup üyelerini ve çevresini dinlemeyen lider kendini dış dünyaya kapatmış, dışarıdan gelecek bütün tepkileri duymazdan gelen liderdir. Oysaki başarıya ulaşmanın bir yolu da etrafındaki insanların görüş ve önerilerini dinlemektir. Bu yüzden iyi bir lider dinlemeye açık olmalı ve gelen tepkilere kulaklarını kapatmak yerine dinlediklerinden neler öğrenebileceğini düşünmelidir.

İyi bir ağ kurucu olmak, ağ kurucu olmak iş ahlakı ve düzenine kazandırılmamış değerleri kazandırmaktır. Ağ kurucu olmak için çevrenizi farklı bir gözle değerlendirmelisiniz.

Büyük kurumların hepsinin bir iletişim stratejisi ve varoluş vizyonu vardır. Bireylerin de aynı şekilde olmalıdır. Ağ kurucu olmak sadece kendinin başarmasını değil çevresindeki kişilerinde başarmasını sağlamayı gerektirir. İyi bir lider çevresindeki insanların başarmasına yardımcı olmalıdır. Bu sayede hem kendisi hem çevresindeki insanlar kazanır.

Öğrenmeyi sürdürmek, öğrenmek insanı geliştirir. Günümüz de kendini geliştirmeyen insanın başarıya ulaşması imkansızdır. Bu yüzden liderler öğrenmeye açık olmalıdır ve devamlı kendini yenilemelidir. Yoksa önce grup üyelerini gerisinde kalır ve grup içerisinde ki liderlik özelliklerini kaybeder.

Liderlik kabiliyetlerinin bazıları doğuştan gelir ancak bazı özellikler sonradan kazanılabilir. Öncelikle lider öğrenmeye açık olmalı ve daima yeni bilgi edinmeye istekli olmalıdır. Liderin hangi durumda nasıl davranacağına dair stratejileri olmalı ve karşılaşılabileceği yeni durumlar için yeni stratejiler geliştirmelidir. Lider iletişimi güçlü olan kişidir. Bu nedenle liderler daima iletişim becerilerini geliştirmeli ve bütün çalışanlarıyla iletişim kurabiliyor olmalıdır. Bir kurumda sadece liderin değil çalışanların da belirli amaçları ve yükselme hedefleri vardır. İyi bir lider çalışanlarının da amaçlarına ulaşması için çaba göstermelidir.

2.3. Liderlik Kuramları

Liderlik geçmişten bu güne kadar farklı alanlarda ve farklı örgüt tiplerinde incelenmiş ve bu incelemeler sonunda ortaya farklı liderlik kuramları çıkmıştır (Bolman ve Deal, 2013). Liderlik kuramları aşağıdaki gibidir.

2.3.1. Özellik Kuramları

‘Özellik Yaklaşımları’ kapsamında yapılan ilk çalışma, Thomas Carlyle (1795-1881) tarafından yapılmıştır. Sonraki yıllarda yapılan çalışmalar ise Özellik Yaklaşımı’nın gelişimine katkıda bulunmuştur (Erçetin, 2008, s.28,29).

Yapılan ilk çalışmalar asker ve bürokratların liderlik özelliklerini incelemek içindir. Bu çalışmalarda liderin kişisel özelliklerinin araştırıldığı, liderin ortaya çıkması için gerekli özelliklerin saptanmaya çalışıldığı, başarılı ve başarısız liderlerin mukayese edilerek liderliğin belirgin özelliklerinin ortaya konmaya çalışıldığı görülmüştür. Stogdill, Drake, Gibb ve Jankins de yaptıkları çalışmada liderlik özelliği gösteren kişileri fiziki yapıları,

zeka durumları ve sağlık durumları yönünden incelemişler ve liderde bulunması gereken özellikleri saptamaya çalışmışlardır (Özkalp ve Çelik, 2000).

Yapılan liderlik araştırmalarında, lideri diğerlerinden ayıran özellikler incelenmiş, insanlar yöneten ve yönetilen olarak ikiye ayrılmış, yönetenlerin yönetilenlerden farklı özelliklere sahip oldukları belirlenmiştir (Aydın, 1998). Yapılan her çalışmada sürekli yeni liderlik özellikleri fark edilmiş ve lideri tanımlayacak özelliklerde genellemeye gidilemeyeceği anlaşılmıştır. Bunun sonucunda ise lideri tanımlayacak temel özellikler oluşturulmaya çalışılmıştır. Çelik (2000, s. 8)'in aktardığına göre Stogdil bu konuda daha önce de söz edilen beş temel özellik belirlemiştir.

1. Kapasite (Zeka, dikkatli olma, orijinallik ve yargılama)
2. Başarı (Eğitim, bilgi ve atletik başarı)
3. Sorumluluk (Girişim, kendine güven, üstün olma isteği)
4. Katılma (Etkinlik, işbirliği, uyum sağlama)
5. Konum (Sosyo-ekonomik konum, popülerite)

Başaran (1992)'da liderin izleyenlerde farklı olması gereken beş maddeyi şöyle sıralamıştır.

1. Daha zeki olması
2. Kendini izleyenlerle daha iyi iletişim ve ilişki kurabilmesi
3. Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olması
4. Amaçlara daha çok ilgi duyması, daha çok güdülenmesi
5. İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmesi

Başaran bu beş özellik bakımından liderin izleyenlerden üstün olması gerektiğini savunmaktadır. Ancak bunun çoğu zaman mümkün olmayacağını bu özelliklerden bir ya da birkaçının bile kişide bulunmasının onu lider yapabileceğini savunmaktadır. Aydın (1998) liderin, kendisini izleyenler ile gruptaki etkileşiminin gruptaki statüsünü güçlendireceğini düşünmektedir.

Robert B. Myers tarafından yapılan ve kişilik özellikleri ile liderlik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada; hiçbir fiziksel özelliğin liderlerde ortak özellik olmadığı vurgulanırken, uygulanabilir bilginin, durumu kavrama, girişim, işbirliği, özgünlük, hırslı olma, ısrarlı olma, coşkusallık, kararlılık, yargılama gücü, popüler olma ve iletişim becerisinin

liderlikle ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Sadece zekanın kalıtsal olarak geçtiğini bu özelliğin de liderlikle düşük düzeyde ilişkisinin olduğu vurgulanmaktadır.

Özellik kuramları genelleme yapılamaması, liderlik özelliklerinin standartlaştırılması çalışmalarında her durumda farklı özelliklerin ortaya çıkması, diğer değişkenlerin göz ardı edilmesi gibi etkenlerden dolayı 1980’li yıllara kadar eleştirilmiştir (Erçetin, 2000). Robins’e göre, özellik kuramı izleyenlerin ihtiyaçlarını göz ardı etmesi ve durumsal faktörleri dikkate almaması sebebiyle sınırlıdır. Çelik (2000), son yıllarda yapılan çalışmalarda liderlik özelliklerine yönelik ilginin arttığını, dönüşümcü ve vizyoner liderlik gibi yeni geliştirilen kuramların özellik kuramıyla yakın ilgisinin olduğunu belirtmektedir.

2.3.2. Davranışçı Kuramlar

Özellik kuramlarının lideri açıklama da yetersiz kalmasıyla araştırmacılar liderin davranışlarını araştırmaya yönelmiştir (Çelik, 2009). Şimşek (2002), liderlik davranışı yaklaşımının liderin ‘ne olduğundan’ çok, etkili liderin ‘ne yaptığı ve nasıl davrandığına’ odaklandığını, Erçetin (2000) ise, davranışsal yaklaşımların daha çok liderin davranışları, liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki olası etkileri üzerinde yoğunlaştığını vurgulamaktadır. Liderlik davranışları konusunda üç önemli çalışma yer almaktadır. Iowa Üniversitesi Çalışmaları, Ohaio State Üniversitesi Çalışmaları ve Michigan Üniversitesi-Sosyal Araştırmalar Enstitüsü’nün araştırmalarıdır.

2.3.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Iowa Üniversitesi Çalışmaları, liderliği anlamada deneysel yöntemlerin ön plana çıktığı, araştırmaya konu olan liderlerin kendi doğal çevreleri içinde değil de kontrollü deneysel ortamlarda incelendiği araştırmalardır (Şimşek, 2002). Deneylerde lider adaylarının astlarıyla ilişki ve davranış örüntüleri analiz edilmeye çalışılmış, sonuçta üç tür lider davranışına ulaşılmıştır. Otoriter, Demokratik ve Umursamaz.

Otoriter liderler emredici olup, kararları kendileri alırlar astları kararlara katmazlar, yetki ve sorumlulukları kendilerinde toplarlar. Astlar sadece liderin verdiği işleri liderin verdiği sınırdan yaparlar.

Demokratik liderler astların düşüncelerine önem veren, onları kararlara katılmak için teşvik eden, grup tartışmalarına izin veren ve aslarını destekleyen liderlerdir.

Umursamaz liderler ise etkisiz liderlerdir. Astların işleri kendi istedikleri gibi istedikleri şartlarda yapabilecekleri başıboşluğa kadar varan ortamlar oluştururlar. Gerçekte bu tür liderler liderlik etmezler.

Luneneberg ve Ornstein'e göre bu üç gruba ürettikleri iş bakımından bakıldığında, otoriter liderlerin yönettiği gruplar diğerlerine göre daha üretken, umursamaz liderlerin yönettikleri grupların ise üretkenlik açısından en kötüsüdür. Ayrıca umursamaz liderlerin yönettiği gruplarda saldırganlık oranı da bir hayli fazladır (Lunenberg ve Ornstein, 1996, akt: Şimşek, 2002).

2.3.2.2. Ohaio State Araştırmaları

Bu çalışmalar 1940'lı yılların sonuna doğru Stogdill tarafından başlatılmış ve İkinci Dünya Savaşı'nın sonlarına rastlaması nedeniyle askeri organizasyonlarda liderlik konusunu araştırmıştır (Çelik, 2000). Araştırmada örgütlerde görülen liderlik davranışını betimlemek için 150 maddelik Önder Davranışını Betimleme Anketi (LBDQ) kullanılmış çok sayıda endüstri, ordu ve eğitim örgütlerinde uygulanmıştır (Başaran, 1992). Araştırmacılar 9 grupta sınıflandırdıkları liderlik davranışlarını iki bağımsız boyuta indirgemıştır (Erçetin, 2000). Bu iki bağımsız boyut "İnsana Önem Vermek (inivation structure)" ve "Yapıyı İşletmek (understanding)"tir (Başaran, 1992). Çalışmalarda, görev ve ilişki yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem vererek yüksek performans sağlayan lider davranışının etkili lider davranışı olduğu sonucuna varılmıştır (Erdoğan, 2000).

Çelik (2000)'in aktardığına göre LBDQ konusunda yapılan çalışmalardan şu sonuçlar elde edilmiştir:

1. Anket sonucunda liderin, görev ve ilişki yönelimli olmak üzere iki temel davranış boyutu belirlenmiştir.
2. Görev ve ilişki yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem vererek yüksek performans sağlayan liderlik davranışı etkili liderlik davranışdır.
3. Etkili liderlik davranışında lider ve izleyenler arasında karşılıklı ilişki vardır, lider daha çok görev yönelimli, izleyenler ise ilişki yönelimlidir.
4. Görev ve ilişki yönelimli davranışların güçlü olduğu örgütlerde uyum ve yakın dostluk gibi grup özellikleri yanında kurallarda da açıklık vardır.

5. Liderin gösterdiği davranışlarla, izleyenlerin bu davranışlara ilişkin betimlemeleri arasında zayıf bir ilişki vardır.
6. Farklı liderlik biçimlerini güçlendiren farklı örgütsel yapılar vardır.

2.3.2.3. Michigan Araştırmaları

Bu araştırmalarda da liderin davranışsal özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada, yüksek verimli gruplarla, düşük verimli grupların yöneticileri karşılaştırılmış ve benzer ve ayrı yönleri saptanmaya çalışılmıştır (Başaran, 1992). Rensis Likert'in öncülüğünde yapılan çalışmalarda liderlik davranışının insan yönelimli ve görev yönelimli olmak üzere iki boyutunun olduğu saptanmış ve insan yönelimli liderlerin, üretim yönelimli liderlere göre daha verimli olduğu ortaya konmuştur (Erdoğan, 2000).

Yine bu çalışmalarda insan ilişkileri yönelimli liderlerin üretim yönelimli liderlere göre daha yüksek düzeyde verimlilik ve iş doyumunu oluşturdukları vurgulanmaktadır (Çelik, 2000). Görev yönelimli lider davranışı yakın denetim, performans değerlendirme, makam ve ceza gücünün göstergesi olan eylemleri ifade ederken, insan ilişkileri merkezli davranış ise liderin izleyicileri ile ya da astları ile insan olarak ilgilendiği onların gereksinimlerini, kişisel gelişimlerini, refahlarını sağlayacak davranışları içinde olduğu eylemleri ifade etmektedir (Erçetin, 2000).

Bu araştırmaların neticesinde, Robert Blake ve Jane Mouton, Ohaio araştırmasının bulgusu olan iki boyutu asıl alan ve daha derinleştiren Yönetim Gözeneği'ni (Managerial Grig) geliştirmiş, William Reddin bu iki boyuta üçüncü bir boyut olarak "etkililik boyutu" eklemiştir. Böylece liderlik konusunda birçok kuram ortaya çıkmıştır (Başaran, 1992).

2.3.2.4. Yönetim Gözeneği Kuramı

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği kuramı aslında Ohaio State Üniversitesi'nin ve Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarıyla benzerlik göstermektedir (Çelik, 2003).

Tablo 3. de gösterildiği gibi, yönetim gözeneğinde lider davranışının iki boyutunun olduğu, bunların insan ilişkilerine yönelik ve üretime yönelik boyutlar olduğu vurgulanmaktadır (Başaran, 1992). Dikey eksen insanla ilgiyi yatay eksen ise göreve ilgiyi belirtir. Blake ve

Mouton yönetim gözeneğinde ortaya çıkan çok sayıda liderlik biçiminden en önemli beş tanesini şöyle tanımlamışlardır (Başaran, 1992, Çelik, 2003):

1. Şehir kulübü liderliği (1-9): İnsani ilişkilerin iyi olduğu, üretimin pek dikkate alınmadığı liderlik türüdür.
2. Göreve bağlı liderlik (9-1): İnsan ilişkilerine yer vermeyen, bütün gücünü üretime veren liderlik türüdür.
3. Ekip liderliği (9-9): Hem üretime hem insan ilişkilerine önem veren liderlik biçimidir.
4. Uzlaşmacı lider (5-5): İnsan ilişkileri ve üretimi dengede tutmaya çalışan liderlik türüdür.
5. Zayıf liderlik (1-1): Üretime ve insan ilişkilerine önem vermeyen günlük işlerin takip edildiği liderlik türüdür.

Tablo 3.

Blake ve Mouton' un Yönetim Gözeneği

İnsan										odaklılık
	9	1-9								9-9
	8									
	7									
	6									
	5				5,5					
	4									
	3									
	2									
	1	1-1								9-1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Üretim										Odaklılık

2.3.3. Durumsal Liderlik Kuramları

Hoy ve Miskel'e göre farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarını önceden tahmin edebilmek mümkün değildir. Bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek bir liderlik türü de yoktur (Hoy ve Miskel, 1991, akt: Çelik, 2003). Bu modele göre ortam kendi liderini yaratır. Lider ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özelliklerin önemli olmaması, lider olmada belirleyici özelliğin ortam olması nedeniyle liderin kim olduğunun önemi yoktur önemli olan ortamın özellikleridir (Kağıtçıbaşı, 1972'den aktaran Özkalp, 1982). Filley ve House'a göre lider iş yapısına uygun davranış biçimleri göstererek astlarını güdülemeye ve başarılı olmaya çalışırken, bir liderlik modeli geliştirmek amacıyla değildir. Durumsal liderlik kuramlarında farklı durumlarda etkili olan ortamsal değişkenler tespit edilerek, bunların lider davranışlarına olan etkileri saptanmaya çalışılır (Filley ve House, 1969'dan aktaran Özkalp, 1982). Kurami hangi ortamda hangi liderlik özelliklerinin ortaya çıktığı, liderin izleyenleri ile aralarındaki ilişkilere ortamın etkisini betimlemek amacıyla yapılır.

Durumsal liderlik kuramı içerisinde Fiedler'in Durumsallık Kuramı, House'un Yol-Amaç Kuramı, Hersley ve Blanchard'ın Liderlik Kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı ve Reddin'in Üç boyutlu liderlik Kuramı yer almaktadır.

2.3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fiedler'in ilk kez kendisi tarafından kullanılan durumsallık kuramında temel varsayım, liderin ortamın elverişli olma olasılığına göre doğacağıdır. Bu kurama göre liderlik, liderin astlarını etkilemek için yaptığı davranışlar ve astlarca paylaşılmış bir amaca ulaşmak için bir üyenin diğerini etkileme sürecidir (Başaran, 1992).

Bu kuramda Fiedler liderliği, iş merkezli ve ilişki merkezli olmak üzere iki biçimde tanımlamaktadır. İş merkezli lider, yönlendirici, emirlerle işi yürüten, dikkatini izleyenlerden çok işe yoğunlaştıran liderdir. Buna karşılık ilişki yönelimli lider, kişiler arası ilişkiye ağırlık veren, uyum, dostluk, destek gibi değerlere önem veren liderdir. Bu liderler demokratik ve katılımcı liderlik özelliklerini gösterirler (Gilmer ve Deci, 1977'den aktaran Özkalp, 1982). Fiedler, lideri farklı doğal gruplar içerisinde incelemiş, hangi ortamlarda hangi liderlik özelliğinin daha etkin olduğunu bulmaya çalışmıştır. Yapılan araştırmalarda liderin etkililiğinde üç unsurun rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

1. Lider-üye ilişkileri
2. İşin yapısı
3. Liderin mevkisinin gücü

Bu durumlar içinde, lider-üye ilişkileri uyumluysa, işin yapısı belirginse (neyin nasıl yapılacağı açıksa) ve liderin mevkisi güçlüyse (lider üyeler tarafından lider olarak kabul ediliyorsa), lider için en uygun ortam var demektir. Eğer bütün koşullar aksi durumdaysa lider için en zor ortam oluşmuş demektir (Özkalp, 1982).

Fiedler tarafından yapılan çalışmalar sonucunda durumsallık kuramı ile ilgili genellenebilir bazı sonuçlara ulaşılmıştır (Korkut, 1992 akt. Çetin, 2002).

1. Güvenilen ve sevilen lider resmi unvanlara sahip olma ihtiyacı duymaz.
2. Görev belli değil ve açıkça tanımlanmamış ise liderin grubu etkilemesi zordur.
3. Liderin bulunduğu pozisyona bağlı iktidar kuvvetli ise liderlik görevini yerine getirmesi o kadar kolay olur.

Fiedler ve Chemers bu çalışmalar sonucunda, liderlik performansının sadece liderlik özelliklerine bağlı olmadığı, örgütsel ortamın liderlik davranışını etkilediği, liderliğin olağanüstü durumlarda ortaya çıktığı sonucuna ulaşmışlardır (Fiedler ve Chemers, 1974'ten aktaran Aydın, 1994). Fiedler'in çalışmalarında elde ettiği bulgulara Hoy ve Miskel'in yorumu ise şu şekildedir (Hoy ve Miskel, 1991 akt. Çelik, 2003):

1. Görev yönelimli liderler, yüksek kontrol durumlarında ilişki yönelimli liderlere göre daha etkili olmaktadır.
2. İlişki yönelimli liderler, orta derecedeki kontrol ortamlarında görev yönelimli liderlere göre daha etkili olmaktadır.
3. Görev yönelimli liderler, düşük kontrol ortamlarında ilişki yönelimli liderlere göre daha etkili olmaktadır.

2.3.3.2. House'nin Yol-Amaç Kuramı

Robert J. House'un Yol-Amaç kuramında liderliğin görev ve ilişki boyutu benimsenmekte, üçüncü boyut olarak ise amaca güdülenme bu boyutlara eklenmektedir. 'Bu kurama göre insanlar, benimsedikleri bir amaca ulaşmak ve önlerine çıkan engelleri aşmak için gereken

abayı göstererek yolu açarlar, böylece etkili olurlar' (Hitt, 1979'dan aktaran Başaran, 1992).

Bu kuramda, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede liderin astlarını hangi davranışlarla gdleyeceği sorun olarak görülmekte ve bunu cevabı aranmaktadır (Erçetin, 2000).

Bu kurama göre liderler astların hem tatmin olmalarını, hem motive olmalarını, hem de performanslarını arttırmalarını sağlayabilirler. Ancak, bu kuram da diğerleri gibi he durumda geçerli olabilecek tek bir liderlik davranışının olmadığını savunmaktadır. Bu kurama göre, destekleyici, yönlendirici, başarı odaklı ve katılımcı olmak üzere dört tür liderlik anlayışı vardır (Erçetin, 2000).

Destekleyici liderler; açık, dostça ve yakın davranırlar ve örgütte bir takım ruhu yaratmaya çalışır, astlarını bireysel ihtiyaç ve duygularına önem verirler.

Yöneltici liderler; kurallara önem veren, astlarını sürekli yönlendiren, sürekli yüksek performans isteyen ve bunun için plan program yapan liderlerdir (Ferik, 2001). Bu liderler, emir almaktan hoşlanan, işlerini yaratıcılıklarını katmayan, eğitim düzeyi düşük, astlar üzerinde etkili olurken, eğitim düzeyi yüksek, sorgulayan, beklentileri yüksek, karara katılmayı talep eden astlar üzerinde etkili olamazlar ve grup performansını düşürürler. Bu tür astlar üzerinde, 'katılımcı' veya 'başarı odaklı' liderler daha etkili olacaktır (şimşek, 2002).

Başarı odaklı liderler; başarmaları için astlarını motive eden, açık ve net hedefler koyan, onları yönlendiren liderlerdir.

Katılımcı liderlik tarzındaki liderler, karar verme sürecinde astların fikirlerini alan onları önemseyen liderlerdir.

Kurama göre lider farklı durumlarda farklı liderlik stilleri benimsemelidir. Bazı durumlarda sergilenebilecek liderlik stilleri Tablo 4. de gösterilmiştir. Lider herhangi bir davranışta bulunmadan önce hem astların kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve en uygun davranışı seçmelidir (Ferik, 2001).

Tablo 4.

Yol-Amaç Kuramı Durum Analizi

Durum	Liderlik Stili	Sonuç
Astların özgüveni düşük	Destekleyici liderlik tarzı	Astların işi başarma konusunda özgüveni yükselir.
Belirsiz durum	Yönlendirici liderlik tarzı	Ödüle giden yol kesinleşir.
İş için mücadele yok iken	Başarı odaklı liderlik tarzı	Yüksek amaçlar belirler.
Yanlış ödüllendirme	Katılımcı liderlik tarzı	Astların istediklerini ve nasıl ödüllendirilmek istediklerini belirler.

2.3.3.3. Hersey ve Blancard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

House'un kuramı daha sonra Hersey ve Blancard tarafından geliştirilerek Durumsal Liderlik Kuramı adı altında yeniden yorumlanmıştır (Şimşek, 2002). Etkili liderlik davranışı ile astların olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bir kuramdır (Çelik, 2003). Örgüt üyelerinin olgunluk düzeylerinin liderlik biçimini etkilediğini temel varsayım olarak kabul etmiştir. Burada olgunluk, bireylerin tüm özelliklerini değil, sadece yapılacak iş açısından yetkinliği, yeterliliği ifade etmektedir (Aydın, 1998). Aydın'a göre olgunluk birbirine bağlı iki etken arasında yüksek gerçekçi amaçlara saptama becerisi ve istekliliği ile buna etki eden başarı gereksinimi yüksek olan bireylerin, amaçlarını gerçekleştirmek için sorumluluk alma beceri ve istekliliğidir. Beceri, işi yapmak için gerekli olan bilgi ve yeteneği ifade etmektedir (Aydın, 1998).

İki boyutlu davranışların etkileşimiyle dört liderlik biçiminin ortaya çıktığı görülmektedir.

1. Yüksek görev, düşük ilişki
2. Yüksek görev, yüksek ilişki
3. Düşük görev, yüksek ilişki
4. Düşük görev, düşük ilişki (Başaran, 1992)

Bu dört liderlik biçiminin her birinde, astların görevleri ile ilgili olgunlukları ve bu olgunluk düzeyine uygun liderlik biçimleri şöyle tanımlanabilir (Başaran, 1992):

1. Emreden stil (yüksek görev-düşük ilişki): astların olgunluk düzeyinin düşük olduğu durumlarda geçerli bir lider biçimidir. Lider emredicidir ve otoriter bir ortam söz konusudur. İletişim tek yönlüdür. Lider, ne yapılması gerektiğini açıkça söyler, işin ne

zaman ve nasıl yapılacağını belirtir. Astlarının olgunluk düzeylerinin düşük olduğu durumlarda uygun bir liderlik biçimidir. Göreve yeni başlayan ve konu ile ilgili birikimi olmayan astların yönetiminde etkilidir.

2. Satan stil (yüksek görev-yüksek ilişki): astların olgunluk düzeylerinin düşük olduğu ancak sorumluluk alma konusunda istekli oldukları durumlarda kullanılması uygun bir liderlik biçimidir. Lider emredicidir ancak verdiği kararları astlarına açıklar. Bu sayede lider astlarına psikolojik destek sağlamış olur. İşe alınan ve işini öğrenmeye başlamış bir asta uygulanabilecek bir yöntemdir.

3. Katılımcı stil (düşük görev-yüksek ilişki): astların olgunluk düzeylerinin yükseldiği, deneyim ve becerilerin arttığı, sorumluluk alma isteklerinin olduğu ortamlarda uygulanan bir liderlik biçimidir. Çalışanlarla lider iş birliği içerisindedir. Bu sayede istek düzeyleri düşük astlar güdülenmiş olurlar.

4. Yetki aktaran stil (düşük görev-düşük ilişki): astların olgunluk düzeylerinin, deneyim ve birikimlerinin tam olduğu durumlarda liderin yetkileri astlara devretmesiyle gerçekleşen bir liderlik biçimidir. Astlar lider tarafından cesaretlendirilmeye ve isteklendirilmeye ihtiyaç duymadıkları için lider ast ile en düşük düzeyde ilgilenir ve emir verir.

Hersey ve Blanchard olgun olarak nitelenen astların bulunduğu örgüt ortamlarında katılımcı liderlerin daha başarılı olduğunu, aksine düşük olgunluk düzeyine sahip astların bulunduğu örgüt ortamlarında ise yöneltici liderlerin daha başarılı olduğunu vurgulamaktadırlar (Şimşek, 2002).

2.3.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

İki boyut ile ele alınan davranışsal kuramlara William J. Reddin tarafından geliştirilen 3-D (Three-Dimensional Management Style) Kuramı ile üçüncü bir boyut ilave edilmiştir. Reddin ilişki ve görev boyutlarına etkililik boyutunu ilave etmiştir. Aydın'a göre etkililik, liderin davranışı ve etkililiği ile tanımlanması doğru değildir. Etkililik, liderin bulunduğu makamın gücü ile amaçlara ulaşma derecesidir (Aydın, 1994).

Reddin'in 3-D kuramında yer alan boyutlar şu anlamlara gelmektedir:

Görev yönelimli: Örgütü amaca ulaştırmak için var olan güçleri amaca yönelten lider.

İlişki yönelimli: Liderin karşılıklı güven astları görüşlerini dikkate alma ve duygularına önem verme ile karakterize edilebilecek nitelikte kişisel ilişkilere sahip olması (Aydın, 1994).

Reddin'in liderlik kuramında dört liderlik biçimi belirlenmiştir:

1. Düşük görev ve düşük ilişki
2. Düşük görev yüksek ilişki
3. Yüksek görev düşük ilişki
4. Yüksek görev yüksek ilişki (Aydın, 1994)

Reddin, farklı durumların farklı liderlik biçimleri gerektirdiğini savunmaktadır. Reddin'e göre etkili liderlik bulunulan ve kullanılan duruma bağlıdır. Bu anlayıştan hareketle Reddin, liderliği etkili ve etkisiz olmak üzere iki grupta toplamıştır (Aydın, 1994).

Etkili Liderlik Biçimleri

Etkili ve etkisiz liderlik biçimleri şu şekilde açıklanabilir (Aydın, 1994, Çelik, 2003):

1. Yönetici: hem bireye hem göreve yüksek düzeyde önem veren liderlik anlayışıdır. Takım çalışmasına inanmış, bireysel farklılıkları anlayışla karşılayan, güdüleyici olan liderlik anlayışıdır.
2. Geliştirici: insana güven duyulduğu, geliştirici ve güven verici olduğu için ilişkiye yüksek, göreve düşük düzeyde önem veren liderlik anlayışıdır.
3. İyi Niyetli Otokrat: ne istediğini ve nasıl ulaşacağını bilen, astlarını gücendirmeden amacına ulaşmaya çalışan bir anlayıştır. Lider göreve çok ilişkiye ise düşük düzeyde önem verir.
4. Bürokrat: kurallara önem veren, gücünü kurallardan alan bürokrat tipli liderlik anlayışıdır. Hem göreve hem de bireye düşük düzeyde ilgi gösterilir.

Etkili Olmayan Liderlik Stilleri

Etkili olmayan liderlik stilleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aydın, 2002 ve Çelik, 2003).

1. Misyoner: uygun olmayan bir ortamda asta çok fazla göreve ise çok az ilgi gösteren liderlik biçimidir.

2. Uzlaştıracı: Yalnızca göreve veya bireye önem vermesi gerekirken her ikisine de haddinden fazla önem veren liderlik biçimidir. Baskılardan etkilenen kötü bir karar vericidir.
3. Otokrat: uygun durum olmasa bile, göreve çok fazla ilişkiye çok az düzeyde ilgi gösterilen liderlik biçimidir. Sadece elde var olan işe önem veren, başkalarına güvenmeyen liderlerdir.
4. İlgisiz: hem göreve hem de ilişkiye duruma bakmaksızın, çok düşük düzeyde ilgi gösteren liderlik biçimidir. Bu tür liderler pasif ve ilgisiz biri olarak nitelendirilirler.

2.3.3.5. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı

Vroom ve Yetton'a göre bir liderin en önemli görevi karar vermedir. Etkili kararlar verebilen lider etkili liderdir. Belli durumlarda liderlerin nasıl davranması gerektiğini saptamaya çalışan bu kuramda da her durum için geçerli tek bir liderlik biçimi yoktur (Çelik, 2003). Çelik'e göre uygun liderlik biçimi, otokratik liderlikten demokratik liderliğe kadar geniş bir çerçeveyi kapsamaktadır. Aydın' a (1994) göre Vroom ve Yetton, liderlik biçimini "otokratik süreç", "danışıcı süreç" ve "grup süreci" olarak sınıflandırmışlardır.

Otokratik süreçte, lider iki tür davranış gösterebilir. Lider ya elindeki bilgiyi kullanarak karar verir ya da bilgiyi grup üyelerinden sağlayarak karar verir. Eğer grup üyelerinden bilgi alarak karar veriyorsa, onlara sorun hakkında bilgi verebilir veya vermeyebilir.

Danışıcı süreçte de lider iki tür davranış sergileyebilir. Lider, grup üyelerinin görüş ve önerilerini tek tek alabilir veya toplantı yaparak sorunu grupta paylaşarak görüş ve önerileri alır. Ancak her iki durumda da kararı yine tek başına verir.

Grup sürecinde, lider başkanlığını kendisinin yaptığı bir toplantı düzenler. Grubun sorunu tartışmasını ve sonuçta görüş birliğine varılmasını sağlamaya çalışır. Belli bir seçeneği dayatmaya ve kabul ettirmeye çalışmaz (Aydın, 2007).

Vroom ve Yetton beş karar verme tarzı belirlemişlerdir. Bu kurama göre her durumda durumun gerektirdiği şekilde karar verme etkilidir. Vroom ve Yetton'un farklı karar verme tarzları şöyledir:

1. Lider, var olan bilgileriyle problemi çözer veya karar verir.
2. Gerekli her türlü bilgiyi astlarında alan lider, problemi çözer veya karar verir.

3. Astların problem hakkındaki görüşlerini bireysel olarak alan lider tek başına karar verir.
4. Lider problemi astlarıyla grup ortamında tartışır ve varılan görüş birliğine göre çözüme ulaşır (Fetik, 2001).

2.3.4. Liderlik Stilleri

Belli bir durumun ya da grubun gereksinimlerini veya örgütsel amaçları en iyi karşılayabilen, yerine getirebilen kişi liderdir. Stil ise bir işi yapılmasında uygulanan farklı tarz demektir. Liderliğin farklı stilleri vardır. Çoğu zaman liderler iyi olarak nitelendirilip aynı alanda kategorize edilseler de her liderin kendine özgü bir stili vardır. Bu stillerinden bazıları şunlardır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010):

Destekleyici lider, çalışanların görüşlerini ve önerilerini alır, ancak kararları kendisi verir. Katılım ve ödül sistemleri uygular. Bu tip liderler, üyeler arasında birlik sağlar, grubun motivasyonunu artırır ve tatmin duygusunun oluşmasına imkân verir. Bu nedenle çalışanlar tarafından kolayca benimsenir.

Demokratik ve katılımcı liderler, kararları, çalışanlara danışarak ve onların fikirlerine başvurarak alır. Çalışanlar işler hakkında bilgi sahibidir. Demokratik ve katılımcı liderler, grup içinde kontrolü elinde tutmak yerine, denetim görevini yerine getirirler. Lider, grupta yardımlaşmayı teşvik eden bir ortam oluşturarak, yüksek motivasyon ve performans sağlar. Yaratıcılık desteklenir ve katılımcı bir yönetim uygulanmış olur. Bu sayede çalışanların iş motivasyonu yükselir ve verimlilik artar. Ancak çabuk karar verilmesi gereken kriz durumlarında karar almayı yavaşlattığından dolayı tercih edilmez.

Hümanist lider, hümanist veya babacan lider, astlarını korumaya yönelik davranışlar gösterir. Bazen orta kademedeki astların görüşlerine başvurursa da kararları kendisi alır. Daha çok ödül sistemini kullanır, ancak gerekli gördüğünde ceza da uygulayabilir.

Liberal liderin, çalışanları tamamen serbesttir. Amaçların belirlenmesi ve kararların alınması grup üyelerine bırakılmıştır. Lider, grup üyelerinden biri gibi davranır. Yalnızca örgüt dışından bilgi ve kaynak sağlamakla görevlidir. Lider güç kullanmaz, otokontrole dayalı bir yapısı vardır. Çok fazla uygulanan bir liderlik modeli değildir. Özellikle kriz dönemlerinde grupta kargaşa yaşanabilmektedir.

Doğal lider, herhangi bir üst otorite tarafından seçilmez. Grup tarafından benimsenip kabul edilen liderdir. Doğal liderin resmi yetkisi olmadığı halde, yasal liderden daha fazla etkinliği vardır. Grubu yönlendirebilir ve çoğu zaman yasal liderle çatışmaya girer.

Kurum içi ağ oluşturuıcı liderler, 21.yy da en önemli liderlik tipidir. Denge ve dengelemek noktasında lider hedeflerini gerçekleştirmek için izleyicisi ile denge kurar. “Biz” bilincinin oluşumuna hizmet eden tiptir.

Otokratik liderler, karar alma sürecinde liderlik ettikleri kişilerin fikirlerini önemsemez ve kendi kararlarını alırlar. Olumsuz gibi görünse de hızlı karar verilmesi gereken durumlarda işlevseldir.

Bürokratik liderler, kurallara sadık olurlar ve liderlik ettikleri kişilerin de kurallara sıkı sıkıya bağlı olmasını isterler. Bu liderler yüksek iş güvenliğinin gerektiği yerlerde ve para akışının fazla olduğu yerlerde başarılı olurlar. Ancak yaratıcılık ve esneklik gereken yerlerde başarılı olmazlar ve hem kendilerini hem liderlik ettikleri kişileri mutsuz ederler.

Etkileşimci liderler, liderlik ettikleri kişilere otoritesini onları ödüllendirerek kurarlar. Onlara para ve statü dağıtırlar. Bu liderler işleyişin değiştirmeyi düşünmezler ve işlerin devamını sağlamaya çalışırlar.

Eğer bir lider başarılı olmak ve yönettiği organizasyonu başarıya ulaştırmak istiyorsa tek bir liderlik stiline saplanıp kalmamalıdır. Farklı durumlarda uygulayabileceği farklı liderlik stillerine sahip olmalıdır. Ayrıca her lider bütün liderlik stillerini uygulamalıdır gibi bir zorunluluk da yoktur. Her liderin kendine uygun bir stili olmalıdır. Aşağıda araştırma kapsamında ele alınan liderlik kuramlarına daha ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

2.3.4.1. Dönüştürücü Liderlik

Burns ve Bass, yaptıkları araştırmalarda klasik ve geleneksel lider davranış biçimlerinin yanında yeni bir ayrımın yapılması gerektiğini savunmuşlardır. Burns ve Bass, geleneklere ve geçmişe daha bağlı yönetsel liderlik ile; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüştürücü liderlik biçiminde bir ayrımın yapılması gerektiğini vurgulamışlardır (Eren, 1993’ten aktaran Talyak, 2004).

1980’lerden itibaren liderlik ile ilgili literatürde en çok öne çıkan kavram, dönüştürücü ve yönetsel liderlik olarak adlandırılan yeni bir kavramdır. Özellikle dönüştürücü liderlik,

1980'lerden sonra devlet, özel kurum ve örgütlerde ortaya çıkan hızlı değişim ihtiyacına yanıt olarak ortaya atılmıştır (Şimşek, 2002).

Bass'a (1995) göre yönetsel liderler astlarına, sorumluluklarını yerine getirmeleri, lidere itaat etmeleri ve liderin beklentilerine cevap vermeleri halinde kazanacakları çıkarları belirtirler. Bu nedenle yönetsel liderlik, astların gösterdikleri çaba ve itaat karşılığında alacakları ödüller üzerine kuruludur (Talyak, 2004).

Klasik yöntem anlayışına uygun olan yönetsel liderliğin aksine dönüştürücü liderler astlarını, üstün performans göstermeleri doğrultusunda motive eder, güven ortamı yaratır ve bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda çalışmalarını halinde örgütün de amaçlarına ulaşabileceğini vurgular. Bu liderler astlarına güvenirliler ve kendilerini onlara yakın hissederler. Dönüştürücü liderliğin güç kaynağı, karizma ve etkilemedir (Dillar, 1999'dan aktaran Talyak, 2004). Dönüştürücü liderlik yaklaşımında öne çıkan kişisel hedefler ve ihtiyaçlar, liderin izlediği yüksek hedeflerle birleşmektedir (Çelik, 2003). Dönüşümcü lider, günlük örgütsel işlerin dışında, telkinle güdüleme, entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama gibi davranışları da yerine getirmelidir (Karip, 1999). Bass kuramında, karizma, entelektüel uyum ve bireye saygının dönüşümcü liderliğin üç önemli ögesi olduğunu savunmaktadır (Erçetin, 2000).

Karizma, liderin kişiliğinden kaynaklanan ve astlar üzerinde güçlü duygular uyandırarak onları etkileme sürecidir (Erçetin, 2000). İdealleştirilmiş etki karizmadan ayrı düşünülmelidir. Karizma lidere astları tarafından atfedilen bir özelliktir (Leithwood, 1996'dan aktaran Karip, 1998). İdealleştirilmiş etki ise, astları etkileyerek bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme lider davranışlarını kapsar (Bass ve Avolio, 1995'ten aktaran Karip, 1998).

Entelektüel uyarmı, liderin problemin daha fazla fark edilmesi ve farklı bakış açılarıyla yeniden yorumlanabilmesi için astları etkileme sürecidir (Erçetin, 2000). Karip'e göre entelektüel etki ise, astları var olan durumu, işleyişi ve liderlik davranışlarını sorgulamaya iten liderlik davranışlarıdır.

Bireye saygı, liderin astlarını bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirmeleri için destekleme ve özendirme sürecidir (Erçetin, 2000). Bu bahsedilen üç öge Bass ve Avolio tarafından yeniden değerlendirilmiş ve dördüncü öge olarak 'esinlendirme' ilave edilmiştir (Bass ve Avolio 1990'dan aktaran Erçetin, 2000).

Esinlendirme, liderin astlarına uygun davranışlar geliştirmeleri için model olma sürecidir (Erçetin, 2000). Karip (1998) ise esinlendirmeyi liderin astları için moral kaynağı olması, sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak tek ve güçlü bir ortak amaç duygusu yaratma süreci olarak yorumlamaktadır.

Daha sonraki süreçte dönüştürücü liderlik, farklı yazarlar tarafından farklı yorumlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Bazı yazarlar dönüştürücü liderlik ile karizmatik liderliği birlikte düşünürken bazıları ikisinin farklı liderlik türleri olduğunu savunmuştur. Bennis, dönüştürücü liderliği, vizyonu gerçekleştirme olarak tanımlamış, liderlik öğelerini vizyon, iletişim, bağlılık, yetkilendirme, öğrenme imkanları sağlama olarak tanımlarken, Schermerhorn liderliğin öğelerini, vizyon, karizma, sembolizm, yetkilendirme, entelektüel uyarım ve dürüstlük olarak sıralamış, Hellriegel, Slocum ve Woodman ise dönüştürücü liderliği vizyon, tasarlama, etkinin yönetimi olarak tanımlamışlardır (Erçetin, 2000).

2.3.4.2. Yönetmel Liderlik

Transaksiyonel liderlik olarak da tanımlanan bu anlayış, performansa dayalı ödüllendirmeyi, kusursuz eylemlerde bulunmayı yeğleyen bir yönetim anlayışıdır (Erçetin, 2000). Transaksiyonel liderlik anlayışının özellikleri üç boyutta incelenebilir (Bass ve Avolio, 1993 ve 1995; Evers ve Lakomski, 1996'dan aktaran Karip, 1998).

Koşullu ödül, planlama, eşgüdüm ve ödüle dayalı performansın etkili olduğu bu anlayışta lider, astlarına hedeflerini açıklar ve bu hedeflere en kısa sürede varılması halinde astların hangi ödülleri alacağını açıklar. Lider, çalışma yöntemini ve iş bölümünü ayarlar, amaçlara ulaşmada astlara destek sağlar. İş bölümü yapılmış, elde edilecek ödülün belli olduğu özelliktir (Karip, 1998).

İstisnalarla yönetim, bu anlayışta lider, programlanmış işlerin yapılmasında izleyicidir. Astlar hata yaptığında veya herhangi bir sorun olduğunda lider müdahale eder. Liderin ilk amacı, olağan dışı bir performans düşüklüğü veya hata olduğunda bunların nedenini tespit etmek ve bunları düzeltmektir. İşlerin planlanan şekilde ilerlemesi lider için yeterlidir (Bass ve Avolio, 1995'ten aktaran Karip, 1998).

Laissez-faire liderlik, bu anlayışta lider sadece görünürde vardır. Astlar kendi halindedir ve astlarla lider arasında iletişim yoktur. Ortamda yönetici tipi lider vardır. Ödül, destek ve motivasyon yoktur (Karip, 1998).

Dönüştürücü liderler ilke ve sınırları ortadan kaldıran liderlerdir. Oysa yönetsel liderler belirli sınırlar dahilinde astlarıyla ilişki kuran uygulayıcılardır. Dönüşümcü liderin aksine, yönetsel liderler kurumlarındaki düzeni sürdürür ve önemli değişiklikler üretmezler. Yönetsel liderin görevi var olan kurum kültürü altında işleri bitirmektir. Yöneticiler işleri doğru yapan kişilerdir, liderler ise doğru işleri yapan kişilerdir (Bennis ve Nanus, 1985'ten aktaran Şimşek, 2002). Dönüştürücü liderler belirsizlikle gelecekle uğraşırlar. Yönetsel liderler ise dönüştürücü liderler tarafından belirlenmiş sınırlar içerisinde netleşen bir dünya ile uğraşırlar (Şimşek, 2002).

Yönetsel liderler, herkes tarafından kabul edilen ilke ve değerlerin olduğu dönemlerde başarılı bir şekilde çalışırlar. Bu dönemler örgüt ve kurumlarda dengenin hakim olduğu, değişimin yavaş işlediği dönemlerdir. Ancak dönüştürücü liderler yeni bir kurum kültürü başlatırlar (Bensimon, 1989'dan aktaran Şimşek, 2002).

2.3.4.3. Yeni liderlik yaklaşımları

Dünya teknolojik olarak geliştikçe insan ihtiyaçları da farklılaşmıştır. Bu durum yönetenleri insan yönetimi konusunda farklı arayışlara girmek zorunda bırakmıştır. Bunun sonucunda yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan yeni liderlik yaklaşımlarından bazıları şunlardır:

2.3.4.3.1. Sinerjik Liderlik

Sinerji bütünün parçaların toplamından daha çok olması demektir. Sinerjik yönetim ise, tüm kaynakların etkili bir liderlik ile ortak bir amaç için bir araya gelmesini sağlamaktır. Yani sinerjik yönetim eşgüdülemeyi gerektirir. Organizasyonlar da sinerji sağlanırsa rekabet ortaya çıkmış olur. Sinerjik liderler ise bu doğrultuda, grubu etkileme yeteneğine sahip kişilerdir. Bu liderler, izleyenleri zorlama olmadan yönlendirme ve koordinasyonla amaçların başarılması konusunda etkilemelidir (Pınar, 2005).

2.3.4.3.2. Otantik Liderlik

Otantik liderler, özü sözü bir olan insanlardır. Bu liderler işlerini yaparlarken ilkelerinden ve ahlak anlayışlarından taviz vermezler. Otantik liderler statüye ihtiyaç duymazlar oldukları gibi davranırlar. Otantik liderlik gücünü samimiyet sahicilik ve doğrallıktan alır.

Bu tür liderler etraflarında kendilerini sürekli onaylayan tek tip insanlar olması yerine yaratıcı insanların olmasını tercih ederler. Otantik liderler herkesi tek bir kalıba sokmak yerine kendi yollarını bulmalarını sağlarlar. Bu liderlerin ilişkileri sevgi saygı ve samimiyete dayanır. Egolarını sergilemeye ihtiyaç duymazlar çünkü hayata ve kendilerine daha sakin bir gözle bakabilirler (Aksoy, 2013).

2.3.4.3.3. Paylaşılmış Liderlik

Paylaşılmış liderlikte atanmış lider tek lider değildir. Paylaşılmış liderlikte herkes liderlikten sorumludur ve liderlik grup üyelerinin etkileşimi sonucu ortaya çıkmıştır. Yani paylaşılmış liderlikte bir iş birliği vardır ve başarı bu iş birliği sonucunda ortaya çıkar. Başarı tek bir kişiye ait değil bütün grubun başarısıdır. Bunun yanı sıra paylaşılmış liderlikte tüm grup üyelerini etkilemek ve yönlendirmekte atanan lider önemli bir rol oynamaktadır (Bostancı, 2012).

2.3.4.3.4. Ruhsal Liderlik

Ruhsal liderlik, izleyenlere var oluş felsefesini aşlamakta, onlara görev ve aidiyet duygusunu kazandırarak, kendilerini ve diğerlerini içten motive etmesi için gerekli olan değer, tutum ve davranışları bir araya getirerek kişinin ruhsal kurtuluşunu sağlayan liderlik biçimi şeklinde tanımlanmaktadır (Baloğlu ve Karadağ, 2009).

Her liderin kendine uygun bir stili olmalıdır. Aşağıda araştırma kapsamında ele alınan liderlik stillerine daha ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

2.3.5. Dört Liderlik Çerçevesi

Liderlik konusunda çok fazla araştırma yapılmış, 1940'lı yıllarda özellik kuramları liderlik konusundaki araştırmalara damga vurmuştur. Bu araştırmalarda insanların doğuştan getirdikleri zeka, dil kullanma yeteneği ve görünüş gibi özelliklerin liderliğin olmazsa olmazları olduğu düşünüldü. 1940 ve 1960'lı yılların sonlarına kadar davranışçı görüş hakim olmuş, liderliğin kişinin davranışlarıyla gelen bir ayrıcalığı olduğu savunulmuştur. Daha sonraki yıllarda ise liderle astların ilişki içinde olması gerektiğini savunun liderlik akımları ön plana çıkmıştır (Taylak, 2004).

Hızla değişen ilişkiler ve teknolojiyle birlikte bir liderde olması gereken özelliklerin tek tür olmasının yetersiz kaldığı, değişime uyum sağlayacak liderde birden çok özelliğin olması gerektiğinden yola çıkan Bolman ve Deal, 1991 yılında liderliği dört kategoriye ayırmışlardır. Tablo 5’de gösterildiği gibi, bunlar sırasıyla yapısalcı, insani, politik ve sembolik liderlik özellikleridir (Bolman ve Deal, 2013).

Tablo 5.

Dört Çerçeve Modeline Genel Bakış

ANALİTİK ÇERÇEVELER				
	YAPISAL LİDERLİ	İNSAN KAYNAKLARI LİDERLİĞİ	POLİTİK LİDERLİK	SEMBOLİK LİDERLİK
Örgüte Bakış Açısı	Fabrika veya makine	Aile	Sık orman (jungle)	Karnaval yeri, tapınak, tiyatro
Temel Kavramlar	Kurallar, roller, amaçlar, teknoloji, çevre	İhtiyaçlar, beceriler, ilişkiler	Güç, çatışma, rekabet, örgüt politikaları	Kültür, anlam, tören, hikayeler, kahramanlar
Liderlik algılaması	Sosyal mimar	Yetki veren	Destekleyici	İlham veren
Temel Liderlik Sorumlulukları	Yapıyı göreve, teknolojiye ve çevreye uydurmak	Örgüt ve insan ihtiyaçlarını uyumlu hale getirmek	Gündem ve güç üsleri oluşturmak	Kader, güzellik ve anlam yaratmak

2.3.5.1. Yapısalcı Liderlik Modeli

Bu modelde en önemli konu iş bölümüdür. Belirlenen amaçları gerçekleştirmek için var olan kurumlar, net ve açık bir şekilde belirlenmiş kuralları etkili bir biçimde uygulamalıdır. Burada önemli olan, insanların ne istediğinden çok işlerin yürütülmesi ve kurumun var olan durumunun muhafaza edilmesidir. Koordinasyon, görev tanımlarına ve çevresel faktörlere bağımlı olarak otorite, çeşitli bilgi sistemleri ve resmi toplantılar yoluyla sağlanır. Sistemin yapısının güçlü olmamasından ya da sistemdeki bazı eksikliklerden kaynaklanan kurumsal problemler, yeniden yapılanmayla çözülebilir. Bu modelde öne çıkan en önemli iki konu iş bölümü ve koordinasyondur (Bolman ve Deal, 2013).

2.3.5.2. İnsani Liderlik Modeli

Bu modelde çalışanların yetenekleri, görüşleri ve enerjileri en önemli kurumsal kaynak olarak görülür. İnsanlar var sayılarak onların fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarının olduğu kabul edilir. Kurumlarında kendilerini geliştiremeyen, özgüvenlerini sağlamlaştıramayan insanlar ile kurum arasında zayıf ilişkiye dayalı bir bağ oluşur. Bu zayıf bağ her iki tarafa da zarar verir. Zayıf bağ da iki taraftan biri diğerini sömürür, tersi olan güçlü bir ilişkide ise her iki taraf da tatmin olur, karlı çıkar, kurumlar verimli çalışır. Bu davranışı benimseyen liderler, insanların istek ve ihtiyaçlarına, insanlar arası ilişkilere önem verirler (Bolman ve Deal, 2013).

2.3.5.3. Politik Liderlik Modeli

Politik liderlik kuramı, kurumları pek çok kişinin ve çıkarlarının çatıştığı politik bir arena olarak görür. Bu kurama göre kurumlar, farklı birey ve kurumların oluşturduğu koalisyonlardır. Bu kuram çalışanların değerlerinin, tercihlerinin, inançlarının ve gerçeği algılayış biçimlerinin farklı olduğunu ve bu farklılıkların kaynağının kişiler arasındaki farklılıklar olduğunu ortaya koyar. Çoğunlukla sınırlı kaynakların paylaşılması, bu paylaşımda güç kullanılması ve çatışmalar bu kuramda normal olarak kabul edilir. Kurumsal amaçlar gerçekleştirilirken kararlar, farklı koalisyon gruplarının temsilcileri arasındaki pazarlıklar sonucu belirlenir. Politik olarak çatışma kötü bir kavram değildir. Önemli olan çatışmayı problem olarak görmek değil, çatışma yönetimindeki taktik ve yöntemlerdir (Bolman ve Deal, 2013).

2.3.5.4. Sembolik Liderlik Modeli

Bu kuram kurumlardaki anlam, inanç ve sembollerle ilgilenir. Bu kurama göre her olayın arkasında bir anlam gizlidir ve aynı olay farklı kişiler tarafından farklı şekillerde yorumlanabilir. Kurumlarda meydana gelen olayların ve süreçlerin yorumlanması zordur. Kurumlarda eğer belirsizlik varsa bu sorunlara analitik ve mantıklı düşünme yoluyla yaklaşarak çözüm bulunamaz, insanlar bu gibi sorunların üstesinden gelmek için sembollerini kullanmalıdır. Kurumda var olan değer ve seremoniler, çalışanları birbirine yakınlaştırır, endişeleri azaltır, iletişimi güçlendirir ve bağları sağlamlaştırır (Bolman ve Deal, 2013).

Bolman ve Deal (1991)'a göre başarılı ve etkili liderlik; duruma uygun düşen liderlik davranışını benimseyip onu uygulamaktır. Bu liderlik kuramlarının içerisinde en iyisi diye bir şey söz konusu değildir. Net amaçların ve sabit otoritenin olduğu kurumlarda yapısal liderlik, çalışanların motivasyona ihtiyaç duyduğu durumlarda insani liderlik, kaynakların sınırlı, çatışmanın çok olduğu durumlarda politik liderlik ve amaçların belirsiz olduğu, çelişkilerin olduğu durumlarda sembolik liderlik davranışını sergilemek uygun olacaktır.

2.4. Ulusal ve Uluslararası Araştırmalar

2002 yılında Mahçe Dereli tarafından Türkçe'ye uyarlanarak kullanılan, Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen Liderlik Yönelim Anketi (Leadership Orientation Questionnaire/LOQ) uygulanarak, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla, Türkiye Cumhuriyeti'nin 7 idari bölgesinden rastgele seçilmiş 14 ildeki ilköğretim okullarında bir çalışma yapılmıştır. Mahçe Dereli tarafından yapılan çalışma bu çalışmaya da modellik etmiştir. Her bir bölgeden 2 ilköğretim okulunun seçildiği, her ilden toplam 25 müdür ve 50 öğretmenin araştırmaya katılımının hedeflendiği; toplam 350 ilköğretim okulu müdürü ve 700 ilköğretim okulu öğretmenin belirlendiği, araştırmaya Ordu, Samsun, Niğde, Çankırı, Denizli, Aydın, İçel, Adana, Çanakkale, Kocaeli, Elazığ, Erzincan, Diyarbakır, Şanlıurfa illerindeki ilköğretim okullarında çalışan 350 müdür ve 981 öğretmenin katıldığı araştırmada; birbirine paralel olarak düzenlenen iki anket formu kullanılarak, hem öğretmenlerin hem okul müdürlerinin liderlik davranışlarını belirlemeleri istenmiş, hem de okul müdürlerinin kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir.

Yapılan çalışma sonunda, ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini değerlendirmelerinde, kendilerinin en çok insan kaynakları liderlik davranışları gösterdiklerini düşünmektedirler. 5-14 yıl arasında mesleki tecrübesi olan müdürler, her dört liderlik davranışından da yüksek puanlar almışlardır. Ancak, çalışma süresi arttıkça alınan puanlarda bir düşüşün gözlemlendiği, 1-14 yıllık çalışma süresinde, yapısal ve insan kaynakları liderlik davranışlarının daha sıklıkla kullanıldığı, politik ve sembolik liderlik davranışlarının ise daha az uygulandığı belirlenmiştir. Büyük çoğunlukla okul müdürlerinin kendilerini etkili bir lider ve etkili bir yönetici olarak değerlendirdikleri aktarılmaktadır. Çalışma, müdürlerin sırasıyla insan kaynakları, yapısal, sembolik ve politik liderlik davranışlarını gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin değerlendirmeleri incelendiğinde ise, müdürlerin en çok insan kaynakları liderliği davranışı sergiledikleri, bunu yapısal liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik davranışlarının izlediği gözlemlenmiştir. Mesleki kıdemi 5-9 yılları arasında olan öğretmenler ile 20 yıl ve daha fazla süredir çalışan öğretmenler, müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin değerlendirmelerde her dört liderlik çerçevesine de yüksek puanlar vermişlerdir. Ancak bu liderlik davranışları arasında en düşük puanı sembolik liderlik davranışı almıştır. Yine öğretmenler, okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun etkili bir yönetici ve etkili bir lider olduğunu düşünmektedir. Genelde öğretmenlere göre mesleki deneyim ve müdürle birlikte çalışma süresi arttıkça her dört liderlik özelliğine verilen puanlarda düşüş olduğu belirlenmiştir (Dereli, 2002).

Yine aynı anket formu kullanılarak Ömür Taylak tarafından 2002–2003 eğitim ve öğretim yılında Kara Harp Okulu'nda Takım/Bölük Komutanlığı görevlerini yürüten son sınıf öğrencilerinin liderlik davranışlarını ortaya koymak amacıyla 445 öğrenci üzerinde yapılan çalışmalarda da insan kaynakları liderlik davranışlarının en fazla kullanılan liderlik anlayışı olduğu, sırasıyla yapısal, sembolik ve politik liderlik davranışlarının takip ettiği saptanmıştır (Taylak, 2004).

Bolman ve Deal tarafından geliştirilen bu anket formları dışında da Türkiye'de okul müdürlerinin liderlik anlayışlarını tespit etmek için farklı çalışmalar yapılmıştır.

Dönmez tarafından Malatya İli şehir merkezinde bulunan 85 ilköğretim okulunda görevli ilköğretim okulu müdürleri, öğretmenler ve Malatya İlinde görevli 47 ilköğretim müfettişi üzerinde yapılan, tesadüfi olarak seçilen 24 okul müdürü, bu müdürlerin çalıştıkları okullarda çalışan 63 öğretmen ve 33 ilköğretim müfettişinin katıldığı çalışmada; genel olarak müfettişlerin ve öğretmenlerin okul müdürlerini, okul müdürlerinin kendilerinin algıladıklarından daha yetersiz algıladıkları saptanmıştır (Dönmez,2002).

Kaya tarafından yapılan başka bir çalışmada da “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik-Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi” araştırılmış, araştırmacı tarafından geliştirilen anket Erzincan ili merkeze bağlı tüm (32) ilköğretim okullarındaki bütün sınıf öğretmenlerini uygulanmış; araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri liderlik davranışı, “öğrenci başarısının yükseltilmesi için öğretmenlerin teşvik edilmesi” davranışı, en düşük düzeyde gerçekleştirdikleri liderlik davranışı ise “işteki gecikme ve belirsizliklere karşı toleranslı davranma”, yöneticilik boyutunda okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri yöneticilik davranışı, ‘okulun mevcut sistemini koruma ve bu sistem

içinde en yüksek düzeyde sonuç elde etmeye çalışma', en düşük düzeyde gerçekleştirilen yöneticilik davranışı ise, 'tek söz sahibi olarak kendini görme' davranışları olduğu saptanmıştır (Kaya, 2002).

Lise müdür ve müdür yardımcılarının liderlik davranışları ve okul başarısı ile ilgili Çetin'in 2001 yılında yaptığı çalışmada; İstanbul ilindeki resmi lise müdür ve müdür yardımcılarının değiştirilmeyen kişisel özelliklerine göre (cinsiyetleri, yaşları, yöneticilik kıdemleri, branşları, yüksek lisans yapıp yapmadıkları ya da doktora yapıp yapmadıkları ve yöneticilik formasyonuna sahip olup olmadıkları) belirlenen üç boyuttaki (okul yönetimi, okul iklimi, öğretim organizasyonu) liderlik davranışındaki farkları ve bu davranışlar ile son 3 yıllık dönemde ÖSS başarı ortalaması ile ölçülen akademik başarısı arasındaki ilişki incelenmiş, okul müdür ve müdür yardımcılarının kendi davranışlarına ilişkin algıları arasında her üç boyutta da anlamlı farklar bulunmuş, okul müdürleri her üç boyutta da kendilerini müdür yardımcılarında daha başarılı buldukları saptanmıştır (Çetin, 2002).

Sakin tarafından 1998/1999 öğretim yılında İstanbul Adalet İlköğretim Okulu ve Ali Tekin İlköğretim Okulu yönetici ve öğretmenlerine uygulanan "Okul Yöneticisinin Sembolik Liderlik Davranışları" adlı çalışmada; her iki okul müdürünün de sözel, bedensel anlatımlarda sembolik davranışlar sergilediklerini belirtmektedir (Sakin, 2000.149,150).

Atay, 2001 tarafından yapılan araştırmada, araştırmaya katılan öğretmen ve denetmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını "orta ya da "az" ile "orta" arasında gösterdikleri konusunda görüş birliğinde oldukları, okul yöneticileri ve öğretmen, denetmen görüşlerinin benzer olduğu, okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini yeterince yorumlama, okula yeni başlayan öğretmen ve öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamada yardımcı olma, okul personelini ve öğrencileri bir araya getirerek geleneksel törenler düzenleme, kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynama, okulun örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırma, bir sembol yöneticisi olarak konuşma dilinin ve yazı dilinin inceliklerini ustaca kullanma, davranışlarını "çok" diğer kültürel liderlik davranışlarını ise "çok" a yakın" düzeyde gösterdikleri yönünde olduğunu belirtmektedir (Atay, 2001).

Bütün bu araştırmalar da okul müdürlerinin kurumlarında liderlik davranışı sergileyip sergilemedikleri, eğer sergiliyorlarsa hangi liderlik stillerini daha fazla sergiledikleri araştırılmıştır. İlgili araştırmalar incelendiğinde her ne kadar liderlik alanında yapılmış olsalar da bir çoğunun liderlik stili belirlemekten çok uygulanan davranışların nelere yol açtığı araştırılmıştır. Dereli (2002) ve Talyak' ın (2004) araştırmalarında müdürlerin

uyguladıkları liderlik stilleri saptanmıştır. Ancak Dereli (2002) çalışmasını bütün eğitim kademelerinde, Talyak (2004) ise çalışmasını Türk Silahlı Kuvvetleri' nde uygulanmıştır. Bu çalışma ise her eğitim kademesinin yönetilmesinde farklı yönlerin olduğu, örneğin bir ilkokul ile bir lisenin aynı yönetim tarzıyla yönetilemeyeceği gerçeğinden yola çıkarak sadece ilkokul müdürlerinin liderlik stillerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma da elde edilen bulguların bütünün görüşünü yansıtmaması açısından örneklem kullanılmamış evrenle çalışılmıştır.

BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve toplanan verilerin analizinde uygulanan istatistiksel işlemlere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelinde ilişkisel bir araştırmadır. Tarama bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için veri toplanmasının yanında farklılıkların kaynağı ve nedeni hakkında bilgi elde etmeyi sağlar. Bu model, geçmişte yaşanmış veya halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Bu kapsamda bu araştırma da çalışmaya katılan öğretmen ve okul müdürlerinin okullarına gidilerek, okul ortamında çalışmaya katılmaları sağlanmıştır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme etkileme çabası gösterilmemiştir (Karasar, 2007, s.77). Korelasyon ve nedensel karşılaştırma yöntemleri bu gruba girer. Nedensel karşılaştırma, kişilerin sahip oldukları farklılıkların nedenlerini ve sonuçlarını koşullara herhangi bir müdahalede bulunmadan incelemeyi amaçlar (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2010). Bu çerçevede araştırmada, müdürlerin liderlik stillerinin yaş, cinsiyet, eğitim, öğretmenlik ve müdürlük kıdemi gibi demografik değişkenlere göre liderlik stillerinde bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için nedensel karşılaştırma kullanılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin uyguladıkları liderlik biçimlerinin birbiri arasındaki ilişkiyi ölçmek için ilişkisel araştırma yapılmıştır. İlişkisel araştırmalarda değişkenler arasındaki bağlantılar incelenmektedir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010, s.22).

3.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak, Lee G. Bolman ve Terrence E. Deal (1991) tarafından geliştirilen Liderlik Biçimleri Tanımlama Anketi (Leadership Orientations Questionnaire) kullanılmıştır. Anket Mahçe Dereli tarafından yapılacak çalışmada kullanılmak üzere sonuçlarının anket sahiplerine gönderilmesi şartıyla, internet aracılığıyla bilim adamlarının bizzat kendilerinden alınarak Türkçe'ye uyarlanmış; iki çevirmen ve alan uzmanının önerileri doğrultusunda yeniden gözden geçirilerek Türkçe'den İngilizce'ye çevrilerek dilde eşdeğerlik sınaması yapılmıştır (Dereli, 2002). Çalışmada kullanılan anketler ekte sunulmuştur. Anket birbirine paralel iki formdan oluşmaktadır. Birinci formda ilkokul müdürlerinin kendilerini değerlendirecekleri 'yönetici formu', ikinci formda ise öğretmenlerin müdürleri değerlendirecekleri 'öğretmen formu' bulunmaktadır. Her iki formun ilk bölümlerinde 5'li değerlendirme ölçeği bulunmaktadır. Birinci bölümde yer alan 32 sorunun her biri yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik liderlik türlerinden birini ölçmektedir. Birinci bölümdeki sorulardan; 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29 numaralı sorular yapısal liderliği, 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30 numaralı sorular insan kaynaklı liderliği, 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31 numaralı sorular politik liderliği, 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32 numaralı sorular ise sembolik liderliği ölçmektedir.

Anketin ikinci bölümü, dört zorunlu tercih yapmayı gerektiren 6 adet sorudan oluşmaktadır. Her soru 4 tercihten oluşmaktadır ve tercihler a, b, c, d olarak sıralanmıştır. Her sorunun a tercihi yapısal liderliği, b tercihi insani liderliği, c tercihi politik liderliği, d tercihi ise sembolik liderliği ölçmektedir. Katılımcılardan bu bölümde kişiyi en iyi tanımlayan tercihe 4, en az tanımlayan tercihe 1 rakamı verecek şekilde derecelendirme yapmaları istenmiştir. Anketin son bölümü ise, lider ve yönetici olarak 5 düzeyde (alt, orta-alt, orta, orta-üst ve üst düzey) yeterlilik belirleme bölümüdür.

3.3. Geçerlilik ve Güvenirlilik

Veri toplama aracı Lee Bolman ve Terrence Deal tarafından geliştirilmiş, geçerlilik ve güvenirliliğinin ölçülmesi için iş dünyası ve eğitimcilerden oluşan 1309 kişiye uygulanmıştır. Anketin birinci bölümü için yapısal liderlik korelasyon .882, insan kaynakları liderliği için korelasyon .867, siyasi liderlik için korelasyon .837, sembolik liderlik için korelasyon .882 olarak belirlenmiştir. Ayrıca veri toplama aracının farklı kültürlerde de uygulanabilirliğinin ölçülmesi için Singapur ve Amerika Birleşik

Devletleri'nde uygulanmıştır. Verilerin analizi sonucunda Singapur'da yapısal liderlik modelinin, ABD'de ise insan kaynakları liderliği modelinin uygulandığı ortaya çıkmış ve farklı kültürlerde de uygulanabilir olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca Singapur ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan araştırmalar birbiriyle karşılaştırılmış ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yapısal liderlik Singapur'a göre daha yüksek, siyasi liderlik modeli iki ülkede de en düşük, sembolik liderlik Singapur'da daha yüksek sonuçları ortaya çıkmıştır. Bunun yanında her iki ülkedeki araştırmalarda cinsiyet açısından herhangi bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Veri toplama aracı 2004 yılında ise Mahçe Dereli tarafından anket sahiplerinden izin alınarak Türkçe'ye uyarlanmış; iki çevirmen ve alan uzmanı tarafından incelenerek uyarlamanın güvenilirliği saptanmıştır. Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramı: Müdürlerin Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü adlı araştırmada yapı geçerliği için test- madde korelasyonu tercih edilmiş ve Pearson Korelasyon tekniği ile açıklanmıştır. Yapısal Boyut'a ait maddeler yapısal boyutta, İnsan kaynağı Boyut'una ait maddeler insan kaynağı boyutunda, Politik Boyut'a ait maddeler politik boyutta, Sembolik Boyut'a ait maddeler sembolik boyutta en yüksek puanı almışlardır. LOQ'nun güvenilirliğini belirlemek amacıyla araştırmada pilot uygulamada elde edilen veriler ışığında, 32 maddelik ölçeğin alt boyutları için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin boyutları için hesaplanan güvenirlik katsayıları Yapısal Boyut için .93; İnsan Kaynağı Boyutu için .94; Politik Boyut için .92; Sembolik Boyut için .94 bulunmuştur.

3.4. Evren

Bu araştırmanın evrenini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Esenler ilçesi sınırları içerisinde yer alan ilkokulların tamamında görev yapan okul müdürü, müdür yardımcıları ve öğretmenler oluşturmaktadır. Çalışmada gönüllü, isteğe bağlı çalışma grubuyla çalışılmıştır. Anket, liderlik davranışlarının belirlenmesi amacıyla İstanbul ili Esenler ilçesinde bulunan 19 resmi ilkokulda görevli, müdürler ile bu ilkokullarda görev yapan müdür yardımcıları ve öğretmenlerin tamamına uygulanmıştır.

İlkokul öğretmenleri ve okul müdürlerinin sayıları ve yüzdelik oranlarına ait bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6.

İlkokul Öğretmenleri ve Yöneticilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Öğretmen		Müdür	
	N	%	N	%
Erkek	104	38,8	16	84,2
Kadın	164	61,2	3	15,8
Toplam	268	100,0	19	100,0

Araştırmaya katılan 268 ilkokul öğretmenin %38,8' nin erkek, %61,2'sinin kadın olduğu, ilkokul müdürlerinin %84,2'sinin erkek, %15,8'inin kadın olduğu ortaya çıkmıştır.

3.5. Demografik Özellikler

Örnekleme katılan yönetici ve öğretmenlerin demografik özellikleri Tablo 7. deki gibidir.

Tablo 7.

Örnekleme katılan yönetici ve öğretmenlerin demografik özellikleri

Öğretmen Özellikleri	<u>N</u>	Müdür Özellikleri	<u>N</u>
<u>Cinsiyet</u>		<u>Cinsiyet</u>	
Kadın	164	Kadın	3
Erkek	104	Erkek	16
<u>Mesleki Kıdem</u>		<u>Mesleki Kıdem</u>	
1-4 yıl	110	1-4 yıl	
5-9 yıl	97	5-9 yıl	5
10-14 yıl	31	10-14 yıl	6
15-19 yıl	16	15-19 yıl	6
20 yıl ve üzeri	14	20 yıl ve üzeri	2

3.6. Verilerin Toplanması

Anketlerin uygulanabilmesi için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne dilekçe ile başvuruda bulunulmuş ve uygulama izni alınmıştır. İzin alınmasından sonra anket uygulanacak ilkokullara bizzat gidilerek okullarda müdürle ve öğretmenlere anket hakkında bilgi verilip anketi doldurmaları istenmiştir. Açıklama yapılan okullara 19 yönetici ve 600 öğretmen anket verilmiştir. Bu anketlerden yönetici anketlerinin tamamı hatasız bir şekilde doldurulmuş ve toplanmıştır. Öğretmen anketlerinin ise 372 tanesi doldurulmuş olarak toplanmış, toplanan anketlerden ise 104 tanesi hatalı olduğu için değerlendirme dışı bırakılmıştır ve 268 anket ile değerlendirme yapılmıştır. Böylece anketlerin geri dönüş oranı %62 olmuştur. Okullarda uygulanan toplam 600 öğretmen anket formundan, 268 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

3.7. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analizinde beş farklı istatistiksel yöntem uygulanmış olup bu analizler SPSS 20 istatistik paket programı ile yapılmıştır.

1. t Testi
2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)
3. LSD Testi (Least Signifant Differance/ En Küçük Önemli Fark)
4. χ^2 Analizi
5. Korelasyon
6. Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma

Verilerin analizi kısmında öğretmenlerin ve ilkokul müdürlerinin demografik özelliklerinin ilkokul müdürlerinin liderlik stilleriyle anlamlı farklılık gösterip göstermediğine bakmak için, t Testi, ANOVA, LSD ve korelasyon kullanılmıştır. Yine öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin, öğretmenlerin müdürle çalışma sürelerinin, müdürlerin müdürlük sürelerinin ve müdürlerin öğretmenlik sürelerine göre, müdürlerin liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak için, t Testi, korelasyon ve ANOVA testleri uygulanmıştır. Öğretmenlerin müdürlerin liderlik stillerini değerlendirmesinde ve müdürlerin kendi liderlik stillerini değerlendirmesinde ise aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde veri toplama araçlarından elde edilen verilere uygulanan istatistiksel işlem sonuçlarına ilişkin bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerine ilişkin Müdürlerin Görüşlerine Ait Bulgular

İlkokul müdürlerinin uyguladıkları liderlik yönelimlerine ilişkin kendi algılarına ait bulgular Tablo 8’de verilmiştir. Tablo A Boyutu ve B Boyutu olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. A Boyutu anketin I. bölümündeki sonuçları, B Boyutu ise anketin II. Bölümündeki sonuçları göstermektedir.

Tablo 8.

İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerine İlişkin Müdürlerin Görüşlerine Ait Bulgular

A BOYUTU

	N	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Standart hata
Yapısalcı liderlik	19	31,789	3,881	,890
İnsan kaynakları	19	33,947	3,908	,896
Politik liderlik	19	31,000	4,203	,964
Sembolik liderlik	19	29,052	4,858	1,114

B BOYUTU

	N	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Standart hata
Yapısalcı liderlik	19	15,947	3,503	,803
İnsan kaynakları	19	17,315	3,652	,837
Politik liderlik	19	14,894	4,817	1,105
Sembolik liderlik	19	11,894	2,622	,601

Tablolar incelendiği zaman ilkökul müdürlerinin kendilerini Liderlik Biçimleri Anketinin I. ve II. bölümlerine göre en fazla İnsan Kaynakları Liderliği boyutunda başarılı olduklarını düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Okul müdürlerinin kendilerini en başarısız buldukları liderlik türü ise Sembolik Liderliktir.

Bu durum öğretmenlerin müdürlerinin liderlik stillerini değerlendirmesiyle paralellik göstermektedir. Öğretmenlerde müdürlerini en fazla İnsan Kaynakları Liderliğinde başarılı olarak görürken en az başarılı olarak Sembolik Liderliği değerlendirmişlerdir.

4.2. İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerine Ait Bulgular

İlkokul müdürlerinin uyguladıkları liderlik yönelimlerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerine ait bulgular Tablo 9’da verilmiştir. Tablo A Boyutu ve B Boyutu olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. A Boyutu anketin I. Bölümündeki sonuçları, B boyutu ise anketin II. Bölümündeki sonuçları göstermektedir.

Tablo 9.

İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşlerine Ait Bulgular

A BOYUTU

	N	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Standart hata
Yapısalcı liderlik	268	31,216	5,757	,351
İnsan kaynakları	268	31,966	6,817	,416
Politik liderlik	268	29,701	6,685	,408
Sembolik liderlik	268	29,115	7,381	,450

B BOYUTU

	N	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Standart hata
Yapısalcı liderlik	268	15,552	3,174	,193
İnsan kaynakları	268	17,264	4,186	,255
Politik liderlik	268	13,626	4,112	,251
Sembolik liderlik	268	13,552	3,198	,195

Öğretmenlerin ilkökul müdürlerinin uyguladıkları liderlik biçimlerini değerlendirmesin de Liderlik Biçimleri Anketinin I. ve II. Bölümlerinde, öğretmenler müdürlerinin en fazla İnsan Kaynakları biçimini uyguladığını düşünmektedir. İlkokul öğretmenlerinin, müdürlerin uyguladıkları liderlik stillerinde en az düzeyde uyguladıklarını düşündükleri

biçim ise Sembolik Liderliktir. Sembolik liderliğin en düşük düzeyde uygulanıyor görülmesini ise okullarda standart eğitimin dışına çok fazla çıkılmaması törenlerin ve aktivitelerin önemsenmiyor olması sebep olarak gösterilebilir.

4.3. İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri İle Müdürlerin Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

İlkokul müdürlerinin liderlik yönelimleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiye ait bulgular Tablo 10’de verilmiştir.

Tablo 10.

İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

		Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S.	T	P	Önem Düzeyi
Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm	Yapısal Liderlik	Erkek	176	31,43	3,74	0,90	,37	p>.05
		Kadın	3	33,66	4,93			anlamsız
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Erkek	16	33,68	3,71	0,65	,51	p>.05
		Kadın	3	35,33	5,50			Anlamsız
	Politik Liderlik	Erkek	16	31,00	4,19	0,00	1,00	p>.05
		Kadın	3	31,00	5,19			Anlamsız
	Sembolik Liderlik	Erkek	16	29,18	4,81	0,27	,78	p>.05
		Kadın	3	28,33	6,11			Anlamsız
Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm	Yapısal Liderlik	Erkek	16	16,06	3,60	0,32	,75	p>.05
		Kadın	3	15,33	3,51			Anlamsız
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Erkek	16	16,93	3,62	1,04	,31	p>.05
		Kadın	3	19,33	3,78			Anlamsız
	Politik Liderlik	Erkek	16	14,93	4,31	0,08	,93	p>.05
		Kadın	3	14,66	8,32			Anlamsız
	Sembolik Liderlik	Erkek	16	12,12	2,75	0,87	,39	p>.05
		Kadın	3	10,66	1,52			Anlamsız
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik Başarısı	Erkek	16	4,25	0,68	,54	,59	p>.05
		Kadın	3	4,00	1,00			Anlamsız
	Liderlik Başarısı	Erkek	16	4,31	0,70	2,25	,03	P<.05
		Kadın	3	3,33	0,57			Anlamlı

Tablo 10. incelendiği zaman, ilkokul müdürlerinin uyguladıkları liderlik yönelimlerinin cinsiyetlerine göre değerlendirilmesinde Liderlik Biçimleri Anketinin I. ve II. Bölümlerinde yapısal liderlik, insan kaynakları liderliği, politik liderlik ve sembolik

liderlik boyutlarında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmamıştır. III. Bölümünde yer alan ‘liderlik başarısı’ biçimleri müdürlerin cinsiyetlerine göre $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı olarak farklılaşmıştır.

Tabloya göre ‘liderlik başarısı’ alt boyutunda erkek müdürlerin görüşlerinin ortalaması %4,31 olup kadın müdürlerin görüşlerinin ortalaması olan %3,33’den büyük bulunmuştur. Bu bulgu erkek müdürlerin kadın müdürlere göre kendilerinin liderlik başarılarını daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir.

4.4. İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri İle Müdürlük Süreleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

İlkokul müdürlerinin uyguladıkları liderlik yönelimleri ile müdürlük süreleri arasındaki ilişkiye ait bulgular Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11.

İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri ile Müdürlük Süreleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

		Müdürlük süresi	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	P	Önem Düzeyi
Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm	Yapısal	1-4 yıl	12	10,96	131,50	30,50	,32	p>.05
	Liderlik	5 yıl ve üzeri	7	8,36	58,50			anlamsız
	İnsan Kaynaklı	1-4 yıl	12	10,08	121,00	41,00	,93	p>.05
	Liderlik	5 yıl ve üzeri	7	9,86	69,00			Anlamsız
	Politik Liderlik	1-4 yıl	12	9,83	118,00	40,00	,86	p>.05
		5 yıl ve üzeri	7	10,29	72,00			Anlamsız
	Sembolik	1-4 yıl	12	10,13	121,50	40,50	,89	p>.05
	Liderlik	5 yıl ve üzeri	7	9,79	68,50			Anlamsız
Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm	Yapısal	1-4 yıl	12	10,54	126,50	35,50	,57	p>.05
	Liderlik	5 yıl ve üzeri	7	9,07	63,50			Anlamsız
	İnsan Kaynaklı	1-4 yıl	12	10,33	124,00	38,00	,73	p>.05
	Liderlik	5 yıl ve üzeri	7	9,43	66,00			Anlamsız
	Politik Liderlik	1-4 yıl	12	9,63	115,50	37,50	,70	p>.05
		5 yıl ve üzeri	7	10,64	74,50			Anlamsız
	Sembolik	1-4 yıl	12	9,21	110,50	32,50	,41	p>.05
	Liderlik	5 yıl ve üzeri	7	11,36	79,50			Anlamsız
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik	1-4 yıl	12	9,67	116,00	38,00	,71	p>.05
	Başarısı	5 yıl ve üzeri	7	10,57	74,00			Anlamsız
	Liderlik	1-4 yıl	12	9,50	114,00	36,00	,65	p>.05
	Başarısı	5 yıl ve üzeri	7	10,86	76,00			Anlamsız

İlkokul müdürlerinin liderlik biçimleri ile müdürlük tecrübeleri arasında ilişki olup olmadığı tabloda verilmiştir. Yapılan varyans analizi sonucu bulunan bütün değerler $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu ilkokul müdürlerinin uyguladıkları liderlik biçimi ile müdürlerin müdürlük tecrübelerine göre fark olmadığını göstermektedir.

4.5. İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

İlkokul müdürlerinin uyguladıkları liderlik stilleri ile öğretmenlerin cinsiyetleri arasındaki ilişkiye ait bulgular Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12.

İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmenlerin Cinsiyetleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

		Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S.S.	T	P	Önem Düzeyi
Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm	Yapısal Liderlik	Erkek	104	31,44	5,79	0,51	,61	$p>.05$
		Kadın	164	31,07	5,74			anlamsız
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Erkek	104	32,41	6,47	0,85	,39	$p>.05$
		Kadın	164	31,68	7,02			Anlamsız
	Politik Liderlik	Erkek	104	29,84	6,47	0,28	,77	$p>.05$
		Kadın	164	29,60	6,83			Anlamsız
	Sembolik Liderlik	Erkek	104	29,78	6,97	1,18	,23	$p>.05$
		Kadın	164	28,68	7,61			Anlamsız
Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm	Yapısal Liderlik	Erkek	104	15,28	3,20	1,08	,027	$p>.05$
		Kadın	164	15,71	3,15			Anlamsız
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Erkek	104	17,51	3,65	,79	,42	$p>.05$
		Kadın	164	17,10	4,49			Anlamsız
	Politik Liderlik	Erkek	104	13,00	3,67	1,99	,04	$P<.05$
		Kadın	164	14,02	4,32			Anlamlı
	Sembolik Liderlik	Erkek	104	14,20	2,96	2,67	,00	$P<.05$
		Kadın	164	13,14	3,28			Anlamlı
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik Başarısı	Erkek	104	4,04	1,10	0,77	,43	$p>.05$
		Kadın	164	3,93	1,13			Anlamsız
	Liderlik Başarısı	Erkek	104	3,82	1,10	0,18	,85	$p>.05$
		Kadın	164	3,85	1,94			Anlamsız

Tablo incelendiğinde ilkokul müdürlerinin uyguladıkları liderlik yönelimlerinin değerlendirilmesinde, Liderlik Biçimleri Anketinin II. Bölümündeki ‘politik liderlik’ ve

‘sembolik liderlik’ biçimleri öğretmenlerin cinsiyetlerine göre $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı farklılaşırken, diğer alt boyutlardaki farklar istatistiksel açıdan $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsızdır. Anketin birinci bölümünde yapısal liderlik boyutunda erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması %31,44 kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması %31,07, insan kaynakları liderliği boyutunda erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması %32,41 kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması %31,68, politik liderlik boyutunda erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması %29,84 kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması %29,60 ve sembolik liderlik boyutunda erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması %29,78 kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması %28, 68 bulunmuş ve aralarında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Anketin ikinci bölümü incelendiğinde erkek ve kadın öğretmenlerin görüşlerine göre yapısal ve insan kaynakları liderliği boyutlarında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Tablo incelenmeye devam edildiğinde ‘politik liderlik’ alt boyutunda erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması %13.0 olup kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması olan %14,02’den küçük bulunmuştur. Bu bulgu kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okul müdürlerini daha fazla politik liderlik davranışı gösterdikleri yönünde tanımladıklarını göstermektedir. Ayrıca ‘sembolik liderlik’ biçimleri boyutunda erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması %14,2 olup kadın öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması olan %13,14’den büyük bulunmuştur. Bu bulgu erkek öğretmenlerin okul müdürlerini, kadın öğretmenlere göre daha fazla sembolik lider olarak tanımladıklarını göstermektedir.

Anketin üçüncü bölümü olan Yöneticilik ve Liderlik başarısının ölçüldüğü kısımda ise yöneticilik ve liderlik başarısı açısından erkek ve kadın öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

4.6. İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri İle Öğretmenlerin Mesleki Tecrübeleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

İlkokul müdürlerinin uyguladıkları liderlik yönelimleri ile öğretmenlerin mesleki tecrübeleri arasındaki ilişkiye ait bulgular Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13.

İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri ile Öğretmenlerin Mesleki Tecrübeleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

			Kareler Toplamı	S.D.	Ortalama Kare	F	Önem düzeyi	Anlamlılık
Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm	Yapısal liderlik	Gruplar arası	107,23	4	26,80			
		Grup içi	8744,21	263	33,24	,80	,52	p>.05
		Toplam	8851,44	267				Anlamsız
	İnsan kaynaklı liderlik	Gruplar arası	61,03	4	15,26			
		Grup içi	12347,65	263	46,94	,32	,86	p>.05
		Toplam	12408,69	267				Anlamsız
	Politik liderlik	Gruplar arası	136,04	4	34,01			
		Grup içi	11796,07	263	44,85	,75	,55	p>.05
		Toplam	11932,11	267				Anlamsız
	Sembolik liderlik	Gruplar arası	152,78	4	38,19			
		Grup içi	14396,62	263	54,74	,69	,59	p>.05
		Toplam	14549,41	267				Anlamsız
Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm	Yapısal liderlik	Gruplar arası	103,22	4	25,80			P<.05
		Grup içi	2587,04	263	9,83	2,62	,03	Anlamlı
		Toplam	2690,26	267				1-2, 1-4,
	İnsan kaynaklı liderlik	Gruplar arası	84,47	4	21,11			
		Grup içi	4595,72	263	17,47	1,20	,30	p>.05
		Toplam	4680,19	267				Anlamsız
	Politik liderlik	Gruplar arası	76,83	4	19,20			
		Grup içi	4437,85	263	16,87	1,13	,33	p>.05
		Toplam	4514,68	267				Anlamsız
	Sembolik liderlik	Gruplar arası	152,56	4	38,14			P<.05
		Grup içi	2579,70	263	9,80	3,88	,00	Anlamlı
		Toplam	2732,26	267				1-5, 2-5, 3-5, 4-5
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik başarısı	Gruplar arası	,98	4	,24			
		Grup içi	333,92	263	1,27	,19	,94	p>.05
		Toplam	334,90	267				Anlamsız
	Liderlik başarısı	Gruplar arası	5,81	4	1,29			
		Grup içi	354,23	263	1,34	,96	,42	p>.05
		Toplam	359,41	267				Anlamsız

***1: 1-4 yıl, 2: 5-9 yıl, 3: 10-14 yıl, 4: 15-19 yıl, 5: 20 yıl ve üzeri

İlkokul müdürlerinin uyguladıkları liderlik yönelimlerinin öğretmenlerin mesleki tecrübeleri arasında öğretmen ve müdürlerin görüşleri arasında fark olup olmadığı incelendiğinde, Liderlik Biçimleri Anketinin II. Bölümünde Yapısal liderlik ve Sembolik liderlik boyutlarında anlamlı bir ilişki olduğu diğer boyutlarda ise herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmektedir. Liderlik Biçimleri Anketinin II. Bölümünde Yapısal Liderlik

boyutunda 1-4 yıl mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin görüşleri ile 5-9 yıl mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin görüşleri arasında bir farklılaşma vardır. 1-4 yıl mesleki tecrübeye sahip öğretmenler 5-9 yıl mesleki tecrübeye sahip öğretmenlere göre müdürleri daha fazla yapısal lider olarak görmektedir. Aynı boyutta 1-4 yıl mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin görüşleri ile 15-19 yıl mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin görüşleri arasında da bir farklılaşma oluşmuştur. Yine 1-4 yıl mesleki tecrübeye sahip öğretmenler 15-19 yıl mesleki tecrübeye sahip öğretmenlere göre müdürlerini daha fazla yapısal lider olarak görmektedir. 1-4 yıl mesleki tecrübeye sahip olan öğretmenlerin okul müdürlerini daha fazla yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlere göre daha fazla yapısal lider olarak görmelerinin sebebini henüz mesleklerini ilk yıllarında olmaları ve ülkemizde okulların işleyişinin kağıt üzerinde yazılanlardan farklı olduğunu yeni yeni görmeleri oysa ki daha fazla yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin artık düzene alışmış olmaları ve her şeyi olduğu gibi kabul ediyor olmaları olarak düşünebiliriz.

Sembolik liderlik boyutu incelendiğinde ise farklılaşmanın 20 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip öğretmenler ile 1-4 yıl, 5-9 yıl, 10-14 yıl, 15-19 yıl mesleki tecrübeye sahip öğretmenler arasında olduğu görülmektedir. 1-4 yıl, 5-9 yıl, 10-14 yıl, 15-19 yıl mesleki tecrübeye sahip öğretmenler müdürlerini 20 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip öğretmenlere göre daha fazla sembolik lider olarak görmektedir. Bunu sebebi olarak 20 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin mesleklerinde çok uzun yıllardır var olmaları sebebiyle mesleki doyuma diğer öğretmenlere göre daha fazla ulaşmalarını ve seremoni, tören vs. gibi durumların iş yüklerini artıracaklarını düşünerek angarya olarak algılamaları gösterilebilir.

4.7. İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri İle Müdürlerin Öğretmenlik Süreleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

İlkokul müdürlerinin liderlik yönelimleri ile müdürlerin öğretmenlik süreleri arasındaki ilişkiye ait bulgular Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14.

İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri ile Müdürlerin Öğretmenlik Tecrübeleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

		Gruplar	N	Sıra ortalaması	Sd	X ²	P	Anlamlı fark
Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm	Yapısal liderlik	5-9 yıl	5	13,20	3	2,62	,45	p>.05 Anlamsız
		10-14 yıl	6	9,25				
		15-19 yıl	6	9,25				
		20 yıl ve üzeri	2	6,50				
	İnsan kaynaklı liderlik	5-9 yıl	5	11,30	3	2,18	,53	p>.05 Anlamsız
		10-14 yıl	6	11,17				
		15-19 yıl	6	9,42				
		20 yıl ve üzeri	2	5,00				
	Politik liderlik	5-9 yıl	5	13,80	3	7,76	,05	p>.05 Anlamsız
		10-14 yıl	6	8,08				
		15-19 yıl	6	11,50				
		20 yıl ve üzeri	2	1,75				
	Sembolik liderlik	5-9 yıl	5	11,70	3	2,41	,49	p>.05 Anlamsız
		10-14 yıl	6	10,08				
		15-19 yıl	6	10,33				
		20 yıl ve üzeri	2	4,50				
Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm	Yapısal liderlik	5-9 yıl	5	7,00	3	4,34	,22	p>.05 Anlamsız
		10-14 yıl	6	9,50				
		15-19 yıl	6	13,67				
		20 yıl ve üzeri	2	8,00				
	İnsan kaynaklı liderlik	5-9 yıl	5	11,60	3	2,78	,42	p>.05 Anlamsız
		10-14 yıl	6	11,67				
		15-19 yıl	6	6,92				
		20 yıl ve üzeri	2	10,25				
	Politik liderlik	5-9 yıl	5	11,90	3	1,10	,77	p>.05 Anlamsız
		10-14 yıl	6	9,75				
		15-19 yıl	6	8,42				
		20 yıl ve üzeri	2	10,75				
	Sembolik liderlik	5-9 yıl	5	8,70	3	1,94	,58	p>.05 Anlamsız
		10-14 yıl	6	9,58				
		15-19 yıl	6	12,42				
		20 yıl ve üzeri	2	7,25				
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik başarısı	5-9 yıl	5	10,00	3	2,20	,53	p>.05 Anlamsız
		10-14 yıl	6	10,67				
		15-19 yıl	6	11,00				
		20 yıl ve üzeri	2	5,00				
	Liderlik başarısı	5-9 yıl	5	8,80	3	,64	,88	p>.05 Anlamsız
		10-14 yıl	6	10,00				
		15-19 yıl	6	11,25				
		20 yıl ve üzeri	2	9,25				

İlkokul müdürlerinin liderlik biçimleri ile öğretmenlik mesleki tecrübeleri arasındaki ilişki tabloda verilmiştir. İlkokul müdürlerinin liderlik biçimleri ile müdürlerin öğretmenlik mesleki tecrübeleri arasında herhangi bir anlamlı ilişki bulunamamıştır.

4.8. İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri İle Öğretmenlerin Müdürle Birlikte Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

İlkokul müdürlerinin uyguladıkları liderlik yönelimleri ile öğretmenlerin müdürle birlikte çalışma süreleri arasındaki ilişki Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15.

İlkokul Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimleri ile Öğretmenlerin Müdürle Birlikte Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

			Kareler Toplamı	S.D.	Ortalama Kare	F	Önem düzeyi	Anlamlılık
Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm	Yapısal liderlik	Gruplar arası	13,26	2	6,63			
		Grup içi	8838,18	265	33,35	,19	,82	p>.05
		Toplam	8851,44	267				Anlamsız
	İnsan kaynaklı liderlik	Gruplar arası	88,95	2	44,47			
		Grup içi	12319,74	265	46,49	,95	,38	p>.05
		Toplam	12408,69	267				Anlamsız
	Politik liderlik	Gruplar arası	13,07	2	6,53			
		Grup içi	11919,04	265	44,97	,14	,86	p>.05
		Toplam	11932,11	267				Anlamsız
	Sembolik liderlik	Gruplar arası	31,44	2	15,72			
		Grup içi	14517,96	265	54,78	,28	,75	p>.05
		Toplam	14549,41	267				Anlamsız
Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm	Yapısal liderlik	Gruplar arası	23,54	2	11,77			
		Grup içi	2666,72	265	10,06	1,17	,31	p>.05
		Toplam	2690,26	267				Anlamsız
	İnsan kaynaklı liderlik	Gruplar arası	59,38	2	29,69			
		Grup içi	4620,80	265	17,43	1,70	,18	p>.05
		Toplam	4680,19	267				Anlamsız
	Politik liderlik	Gruplar arası	45,72	2	22,86			
		Grup içi	4468,95	265	16,86	1,35	,26	p>.05
		Toplam	4514,68	267				Anlamsız
	Sembolik liderlik	Gruplar arası	17,63	2	8,82			
		Grup içi	2714,63	265	10,24	,86	,42	p>.05
		Toplam	2732,26	267				Anlamsız
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik başarısı	Gruplar arası	2,17	2	1,09			
		Grup içi	332,72	265	1,25	,86	,42	p>.05
		Toplam	334,90	267				Anlamsız
	Liderlik başarısı	Gruplar arası	2,65	2	1,32			
		Grup içi	356,76	265	1,34	,98	,37	p>.05
		Toplam	359,41	267				Anlamsız

İlkokul müdürlerinin uyguladıkları liderlik biçimleri ile öğretmenlerin müdürler ile birlikte çalışma süreleri arasındaki ilişki tabloda verilmiştir. İlkokul müdürlerinin liderlik biçimleri

ile öğretmenlerin müdür ile birlikte çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4.9. İlkokul Müdürlerinin Kendi Liderlik ve Yöneticilik Becerilerini Değerlendirmelerine Ait Bulgular

İlkokul müdürlerinin kendi liderlik ve yöneticilik becerilerini değerlendirmelerine ait bulgular Tablo 16’da verilmiştir. Bulgular anketin III. Bölümünde müdürlerin kendi liderlik ve yöneticilik başarılarını, değerlendirdikleri beşli likert tipi ölçekten elde edilmiştir.

Tablo 16.

İlkokul Müdürlerinin Kendi Liderlik ve Yöneticilik Becerilerini Değerlendirmelerine Ait Bulgular

	Seçenekler											
	1		2		3		4		5		Toplam	
	Alt				Orta				Üst			
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Yöneticilik başarıları	-	-	-	-	3	15,8	9	47,4	7	36,8	19	100
Liderlik başarıları	-	-	-	-	4	21,1	8	42,1	7	36,8	19	100

Tablo incelendiğinde ilkokul müdürlerinin %15,8’inin orta düzeyde, %47,4’ünün iyi düzeyde %36,8’inin ise üst düzeyde yöneticilik başarılarını değerlendirdikleri görülmektedir. Tablo incelenmeye devam edildiğinde müdürlerin %21,1’inin orta düzeyde, %42,1’inin orta düzeyde, %36,8’inin üst düzeyde liderlik başarılarını değerlendirdikleri görülmektedir. Müdürlerin hiçbiri kendilerinin liderlik ve yöneticilik başarılarını alt düzeyde görmemektedir. Ayrıca 4 ve 5 düzeylerini başarılı yönünde yorumlarsak müdürlerin %84,2’si yöneticiliklerinin başarılı olduğunu, %78,9’unun liderliklerinin başarılı olduğunu düşünmektedir. Bu durumu müdürler kendilerini yönetici olarak daha başarılı görmektedir şeklinde yorumlayabiliriz.

4.10. Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Becerilerini Değerlendirmelerine Ait Bulgular

Öğretmenlerin müdürlerinin liderlik ve yöneticilik becerilerini değerlendirmelerine ait bulgular Tablo17’ de verilmiştir. Bulgular anketin III. Bölümünde yer alan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik ve yöneticilik başarılarını değerlendirdikleri beşli likert tipi ölçekten elde edilmiştir.

Tablo 17.

Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Becerilerini Değerlendirmelerine Ait Bulgular

	Seçenekler											
	1		2		3		4		5		Toplam	
	Alt				Orta				Üst			
	N	%	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%
Yöneticilik başarıları	14	5,2	11	4,1	53	19,8	78	29,1	112	41,8	268	100
Liderlik başarıları	18	6,7	12	4,5	60	22,4	82	30,6	96	35,8	268	100

Tablo incelendiği zaman öğretmenlerin %5,2’sinin alt düzeyde, %4,1’inin alt düzey ve orta düzey arasında, %19,8’inin orta düzeyde, %29,1’inin orta düzey ve üst düzey arasında, %41,8’inin üst düzeyde müdürlerinin yöneticilik başarılarını değerlendirdikleri görülmektedir. 1 ve 2 ölçeklerini başarısız, 3 ölçeğini orta 4 ve 5 ölçeklerini ise başarılı olarak nitelendirirsek, çalışmaya katılan 268 öğretmenin %9,3’ü müdürlerini başarısız, %70,9’u ise müdürlerinin yöneticiliklerini başarılı olarak görmektedir. Tablo incelenmeye devam edildiğinde öğretmenlerin %6,7’sinin alt düzeyde, %4,5’inin alt düzey ve orta düzey arasında, %22,4’ünün orta düzeyde, %30,6’sının orta düzey ile üst düzey arasında, %35,8’inin üst düzeyde müdürlerinin liderlik başarısını değerlendirdikleri görülmektedir. Yine 1 ve 2 ölçeklerini başarısız, 4 ve 5 ölçeklerini başarılı olarak kabul edersek, öğretmenlerin %11,2’si müdürlerinin liderlik başarısını başarısız olarak değerlendirirken %66,4’ü müdürlerinin liderliklerini başarılı olarak görmektedir. Bu veriler öğretmenlerin müdürlerini iyi bir liderden çok iyi bir yönetici olarak gördükleri şeklinde yorumlanabilir.

4.11. İlkokul Öğretmenlerinin Öğretmenlik Deneyimleri ve Okul Müdürleriyle Birlikte Çalışma Sürelerine Göre Dağılım

İlkokul öğretmenlerinin mesleki tecrübeleri ve okul müdürleriyle birlikte çalışma sürelerine ilişkin bulgular Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18.

İlkokul Öğretmenlerinin Öğretmenlik Deneyimleri ve Müdürler Çalışma Sürelerine İlişkin Dağılımları

	Öğretmenlik deneyimi		Müdürle çalışma süresi	
	N	%	N	%
1-4 yıl	110	41,0	256	95,5
5-9 yıl	97	36,2	11	4,1
10-14 yıl	31	11,6	-	-
15-19 yıl	16	6,0	1	0,4
20 yıl ve üzeri	14	5,2	-	-
Toplam	268	100,0	19	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki tecrübeleri incelendiğinde, dağılımın 1-4 yıllık ve 5-9 yıllık mesleki tecrübeye yoğunlaştığı görülmektedir. İstanbul ili Esenler ilçesinde çalışan ilkokul öğretmenlerinin %77,2 gibi büyük bir çoğunluğu 1-9 yıllık mesleki tecrübeye sahiptir. Öğretmenlerin %22,8’lik kısmı ise 10 yıl ve daha fazla süredir öğretmenlik mesleğini sürdürmektedir. Esenler ilçesinde mesleki tecrübelerine göre genç sayabileceğimiz ilkokul öğretmenlerinin daha fazla bulunmasının sebebini Esenler’in sosyo-ekonomik ve kültürel açıdan İstanbul’un diğer ilçelerine göre daha geri kalmış olması nedeniyle meslekte tecrübeli sayabileceğimiz öğretmenlerin Esenler’de çalışmak istememesi olarak açıklayabiliriz. Yine öğretmenlerin okul müdürleriyle çalışma sürelerine bakıldığında %95,5’inin okul müdürleriyle 1-4 yıllık çalışma süreleri olduğu görülmektedir. Çalışmanın müdür atamalarının yapılmasından sonra yapılması bu sonucun çıkmasında etkili olmuştur.

4.12. İlkokul Müdürlerinin Öğretmenlik Deneyimleri ve Müdürlük Sürelerine Göre Dağılım

İlkokul müdürlerinin öğretmenlik ve müdürlük sürelerine ilişkin bulgular Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19.

İlkokul Müdürlerinin Öğretmenlik ve Müdürlük Sürelerine İlişkin Dağılımları

	Öğretmenlik deneyimi		Müdürlük süreleri	
	N	%	N	%
1-4 yıl	-	-	12	63,2
5-9 yıl	5	26,3	7	36,8
10-14 yıl	6	31,6	-	-
15-19 yıl	6	31,6	-	-
20 yıl ve üzeri	2	10,5	-	-
Toplam	19	100,0	19	100,0

İlkokul müdürlerinin öğretmenlik deneyimleri incelendiğinde, 1-4 yıllık öğretmenlik deneyimi olan hiçbir okul müdürünün olmadığı okul müdürlerinin en az 5 yıllık öğretmenlik deneyiminin olduğu ortaya çıkmaktadır. Esenler ilçesindeki okul müdürlerinin %63,2 lik bir kısmının 10-19 yıllık öğretmenlik tecrübesine sahip olduğu görülmektedir. 20 yıl ve üzeri öğretmenlik tecrübesi bulunan yalnızca 2 okul müdürü vardır. Bu durumu mesleki yaşamının sonlarına yaklaşan öğretmenlerin yöneticilik fikrine pek sıcak bakmadığı şeklinde yorumlayabiliriz.

İlkokul müdürlerinin müdürlük süreleri incelendiğinde ise tamamının 1-9 yıllık müdürlük tecrübesine sahip olduğu görülmektedir

BÖLÜM 5

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde, sonuçlar yorumlanmış, araştırma sonucunda uygulama ve sonraki çalışmalara yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada ilkokul müdürlerinin hangi liderlik davranışlarını daha çok uyguladıkları, liderlik uygulamalarından hangisini daha fazla kullandıkları öğretmenlerin ve müdürlerin kendi düşüncelerine dayanarak araştırılmıştır.

Bu araştırmaya göre okul müdürlerinin kendilerini değerlendirmesinde, en çok insan kaynakları liderlik davranışları uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Okul müdürleri genellikle kendilerini etkili bir lider ve etkili bir yönetici olarak değerlendirmişlerdir. Okul müdürleri sırasıyla kendilerinin insan kaynakları, yapısal, politik ve sembolik liderlik davranışını sergilediklerini düşünmektedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerini değerlendirmelerin de ise, okul müdürlerinin sırasıyla insan kaynakları liderliği, yapısal liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik uyguladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu müdürlerini etkili bir lider ve etkili bir yönetici olarak görmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre oluşan sonuçlarda, erkek öğretmenler müdürlerin daha çok sembolik liderlik uyguladığını düşünürken kadın öğretmenler daha çok politik liderlik uyguladığını düşünmektedir. Bolman ve Deal (1997)'e göre sembolik lider ilham veren kişidir. Sembolik liderler insanlara inanabilecekleri bir şeyler sunarlar ve insanların

kendilerini örgütlerinde önemli olduklarını, yaptıkları işin özel olduğunu düşünürler. Bu sayede insanlar heyecan duyar ve kendilerini örgüte adarlar. Bu kişiler kendi örgütlerini en iyisi olduğunu düşünürler ve bunu çevreleriyle paylaşırlar. Sembolik liderler örgütlerine özgü sloganlar üretir, hikayeler anlatır ve çalışanlara hediyeler dağıtırlar. Örgütün tarihi ve geçmişi konusunda çok hassastırlar. Birliktelik oluşturma yolunun örgüt kültürüne sahip çıkmaktan geçtiğini düşünürler. Offerman ve Kearney (1998)'in liderin cinsiyeti ile üyelerin lideri etkilemesi araştırmasını değerlendiren Chermes lideri etkileme yöntemlerinde kadınlara ve erkekler arasında farklılıklar oluşmaktadır. Chermes üyelerin liderin kadın veya erkek olması durumuna göre farklı taktikler geliştirdiklerini savunmaktadır. Yine Chermes, liderin toplumsal değerlerden edindiği deneyimler sonucu kazandığı özellikler ve toplumun beklentileri çerçevesinde davrandığını savunmaktadır. Liderin bu davranışlarını üyeler kendi beklentileri doğrultusunda yorumlar ve belli davranışlar geliştirirler. Bu durum ülke kültüründen bağımsız düşünülemez, lider ile üyelerin beklentilerinin farklı olduğu örgütler başarılı olamazlar (Hortaçsu, 1998). Bunu savunan bir düşünce olarak Deal ve Peterson (1990), sembolik liderin kurum içinde takınacağı yüz ifadesi, kişisel farklılıkları ya da ilgisini ifade eden sembollerini kullanması güçlü okul kültürünün oluşmasında yardımcı olacaktır (Deal ve Peterson 1990'dan aktaran Sakin, 2000).

Erkek okul müdürlerinin kadın müdürlere göre kendilerini daha çok lider olarak görmesini ataerkil yöresel kültüre dayandırabiliriz. Chermes'in bu yöndeki düşüncelerine yukarıda yer vermiştik. Chermes'e göre liderler toplumsal deneyimlerinden kazandıkları kişilik özellikleri ve toplumun beklentileri doğrultusunda hareket ederler (Hortaçsu, 1998). Kadın müdürler ise kendilerini daha çok öğretim lideri olarak görmektedir. Çalışmamızda ortaya çıkan sonuca göre ise hem müdürlerin kendilerinin hem de öğretmenlerin görüşlerine göre kadın müdürler de erkek müdürler de önce yöneticilik sonra liderlik davranışları sergilemektedir.

Öğretmenlerin ve müdürlerin mesleki tecrübelerine göre yapılan analizlerde yapısal liderlik ve sembolik liderlik boyutlarında farklılaşma oluşmuştur. Bunun dışında öğretmenlerin ve müdürlerin mesleki tecrübeleriyle ilgili herhangi bir sonuç çıkmamıştır. 1-4 yıl mesleki tecrübeye sahip öğretmenler, daha fazla yıl mesleki tecrübeye sahip öğretmenlere göre müdürleri daha yapısal görürken, 20 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip öğretmenler diğerlerine göre müdürleri daha az sembolik olarak görmektedir. Kaya (2002), okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik boyutlarının öğretmenlerin mesleki

kıdemleriyle farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmış ve anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Anlamlı fark ortaya çıkmamasına rağmen 1-5 yıl mesleki tecrübeye sahip öğretmenlerin müdürlerin liderlik davranışlarıyla ilgili daha yüksek düzeyde görüş bildirdikleri ortaya çıkmıştır. Bu durum ise 1-5 yıl kıdeme sahip yani mesleklerinin başlarında olan öğretmenlerin anketlerin müdürlerin eline geçeceği ve onlar hakkında müdürlerin yanlış bir tutum içinde olacağı endişesiyle yüksek puanlandığı şeklinde yorumlanmıştır. Kaya (2002)'ya göre kıdem ilerledikçe yasal haklarını öğrenen öğretmenler daha objektif bir puanlama yapmaktadır.

Ayrıca ilkokul müdürleri kendilerini öğretmenlere göre daha fazla lider olarak görmekteyken, öğretmenler müdürlerini daha fazla yönetici olarak görmektedir. Genel olarak müdürler de öğretmenlerde yöneticilik ve liderlik bakımından müdürlerin başarılı olduğunu düşünmektedir. Müdürlerin başarılı olmaları bir yandan da bulunduğu toplumun ve çevrenin siyasi, toplumsal, kültürel koşullarını anlamasına ve bunlara uymasına bağlıdır (Gümüşeli, 2001). Günümüzde müdürler her ne kadar politik olmadıklarını söyleseler de izleyiciler tarafından farklı değerlendirilmektedirler. Oysaki politika çağdaş okul yöneticiliği açısından önemlidir. Bunun yanı sıra politikayı okul amaçları doğrultusunda kullanma ve siyaset yapma arasında da fark olmalıdır. Eğitim sistemin de karşılaşılan sorunlardan biri de yöneticilerin değişimi yok sayması ve geçmişin alışkanlıkları ile geleceğin sorunlarını çözebileceklerini zannetmeleridir (Dönmez, 1998).

Öğretmenler ilkokul müdürlerinin yöneticilik davranışlarını kendilerine nazaran daha yüksek olarak belirtmişlerdir. Öğretmenlerin müdürleri liderliğe göre yöneticilikte daha başarılı bulmaları müdürlerin okulun günlük işlerini çekip çevirmeyle ilgili konulara daha çok önem verdiğini ortaya çıkartmaktadır. Ayrıca okul müdürleri ve öğretmenler liderlik ve yöneticilik kavramlarını birbirine çok yakın kavramlar olarak görmektedir ve bu iki kavram çok net ayırt edilememektedir (Dereli, 2003).

Sonuç olarak öğretmen ve müdürlere uygulanan dört liderlik türü ile ilgili yapılan analizlerde uygulanan her liderlik biçiminin diğer liderlik biçimleriyle bağlantılı olduğu saptanmıştır. Başka bir deyişle öğretmen ve müdürlere göre ilkokul müdürleri tek bir liderlik biçimi uygulamamakta karşılaşılan sorun ya da içinde bulunulan duruma göre farklı liderlik biçimlerini tercih etmektedirler.

5.2. Öneriler

Araştırmada varılan sonuçlarla ilgili olarak uygulayıcılar ve diğer araştırmacılar için şu önerilerde bulunulabilir:

5.2.1. Araştırma İle İlgili Öneriler

1. İlkokul müdürlerinin ve öğretmenlerin liderlik konusunda ve liderlik ile yöneticilik arasındaki farklar konusunda yeterince bilgi sahibi olmadıkları saptanmıştır. Bu sebepten dolayı müdürlere ve öğretmenlere liderlik ve yöneticilik konusunda bilgi ve beceri desteği sağlanmalıdır.
2. Özellikle liderlik ve yöneticiliğin uygulamacısı olan okul müdürlerine liderlik türleri, liderlik türlerinin uygulama alanları konusunda yardım sağlanmalıdır. Ayrıca öğretmenlere ve müdürlere kendilerini kurumlarına ait hissetmeleri ve kurumu başarıya ulaştırmaları için kurum kültürü ve motivasyon konularında hizmet içi eğitim verilmelidir.
3. İlkokul müdürleri okul için devletten herhangi bir mali destek almamaktadır ve mesailerinin büyük bir bölümünü eğitim liderliği ve yönlendiricilik yapmak yerine mali işlere harcamaktadır. İlkokul müdürlerinin bu mali işleri hafifletilmeli ve müdürlerin daha fazla eğitim öğretim işleriyle ilgilenmesi sağlanmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

1. Bu araştırma okulların dışına çıkartılıp bakanlık yöneticilerine veya taşra teşkilatı yöneticilerine ve üniversitelerin yöneticilerine de uygulanabilir. Eğitim fakültesi son sınıf öğrencilerine uygulanıp fakülte yöneticilerinin liderlik davranışları tespit edilebilir.
2. Araştırmanın güvenilirliğini arttırmak için daha geniş bir gruba uygulanması yararlı olacaktır.
3. Araştırma farklı bölgelerde görev yapan öğretmenlerle yapılırsa sosyo ekonomik yapının liderlik ve yöneticilik üzerindeki etkileri de araştırılabilir.
4. Bu çalışmaya ek olarak veliler ile yapılacak görüşmelerle ilkokul müdürlerinin liderlik yönelimlerinin velilere nasıl yansıdığı araştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Admin, (2014). İyi bir lider nasıl olunur. www.cio.com.tr Haziran, 2014.
- Altınışik, İ. & Peker, H. (2012). Eğitimin ekonomik kalkınmaya etkisi. *Sosyoteknik, Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, yıl:2 sayı:4.
- Altinkurt Y. & Yılmaz, K. (2011). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin öğretmenlerin liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri. *Journal Of Qafqaz University*.
- Aydemir, Şevket S. (1997). *Lider ve Demagog*. İstanbul: Remzi.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara. Hatipoğlu.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2013). *Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak*. (Aypay. A, Tanrıöğen. A, Çev.). Ankara: Seçkin.
- Başaran, İ. E. (1982). *Temeleğitim ve Yönetimi*. Ankara: Sevinç.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*. Ankara: Kadioğlu.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership: Good, Better, Best, Organization al Dynamies*, NY: Academy of Leadership.
- Bernardin, J. H. & J. E. Russel, (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Irwin:McGraw-Hill,
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (7.basım). Ankara: Pegem.
- Çalık, T. (1997). "Etkili Eğitim Yöneticisi", *Millî Eğitim Dergisi*. MEB. Ankara
- Çalık, T. (2003) Performans yönetimi. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çakmak, Ö. (2008). Eğitimin ekonomiye ve kalkınmaya etkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11-33, 47
- Çelik, V. (2009). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara. Pegem A.

- Dağlı, A. (2007). Küreselleşme karşısında Türk eğitim sistemi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 1-13.
- Drucker, Peter F., (1998). *Yeni Gerçekler*, Ankara: Türkiye İş Bankası.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, vol 1, no 1.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul: Sistem.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Ferik, F. (2001). İşletmelerdeki liderlik tarzlarının çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkisi. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, s. 19.
- Friess, B. (2004). "Knowledge Management in Educational Settings", http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/erasmus2009-oth-enl-t03.pdf
- Güçlü, N. (1997). "Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi", *Millî Eğitim Dergisi*. MEB.134, 50-54
- Gültekin, M. ve Anagün, Ş. Ş. (2006). Avrupa Birliği'nin eğitimde kaliteyi belirleyici alan ve göstergeleri açısından Türk eğitim sisteminin durumu. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2006/2.
- Hortaçsu, N. (1998). *Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler*. Ankara: İmge.
- Hoşgörür, V. & Gezgin, G. (2005). Ekonomik ve sosyal kalkınmada eğitim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Elektronik Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 2.
- Karasar, N. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (17. basım). Ankara: Nobel.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, s. güz/4.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim.
- Kartal, S. (2003). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sosyalleşme düzeyleri*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Ankara: Bilim.
- Mahçe, D. (2002). *İlköğretim okul müdürlerinin liderlik anlayışları*. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Maxwell, John C. (2010). *Liderlik 10*. İstanbul: Arıtan.
- Militello, M. , Rallis, S. F. & Goldring, E. B. (2013). Araştırma ve Aksiyon ile Liderlik. (Töremen. F, Ersözlü. A, Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Owen H., Hodgson, V. & Gazzard, N. (2010). *Liderlik El Kitabı*. (Çelik. M, Çev.). İstanbul: Optimist.
- Özdemir, S. (Ed.). (2010). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Nobel.

- Özdemir, S. (Ed.). (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özden, Y. (2010). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Özkalp, E. (1982). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. Eskişehir: EİTİA.
- Pınar, H.A. (2005). *Bir rekabet stratejisi olarak sinerjik yönetimin endüstri işletmelerinde geliştirilmesi üzerine bir araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Sakin, A. (2000). *Okul yöneticisinin sembolik liderlik davranışları*. Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Şimşek, H. (2002). *Eğitim Kuramları Yönetici Adaylarının Eğitim Yönetimi Ders Notları*. Ankara: MEB.
- Şimşek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin.
- Şişman, M. & Taşdemir, İ. (2008). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Talyak, Ö. (2004). *Takım/Bölük komutanlarının liderlik anlayışları*. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Tanrıöğen, Z., Ramazan BAŞTÜRK, Meral Uras BAŞER, Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramı: Müdürlerin Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 36 (Temmuz 2014/II), ss. 191-202).
- Taymaz, H. (2011). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yüceer, D. & Keskin, S. C. (2012). Danimarka ve Türk eğitim sistemlerinin ilköğretim düzeyinde karşılaştırılması. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 352-349.

EKLER

Ek-1: Liderlik Biçimleri Tanımlama Anketi (Yönetici)

<i>Liderlik Biçimleri Tanımlama Anketi (Yönetici)</i>
Bu anket sizin liderlik ve yönetim biçiminizi tanımlamanız için tasarlanmıştır. Anket sonuçları kurumunuzdaki diğer bireylere
Hiç bir şekilde bildirilmeyecektir. Yanıtsız soru bırakmayınız. Herhangi bir sorunuz olduğunda iletişim kurmakta sakınca görmeyiniz.
Veli Fırat Şimşek 05548881438

1-Kişisel Bilgiler
1.Cinsiyetiniz: Bay () Bayan ()
2.Mesleki Deneyiminiz: Öğretmenlik: 1-4 yıl () 5-9 yıl () 10-14 yıl () 15-19 yıl () 20 ve üstü ()
Müdürlük: 1-4 yıl () 5-9 yıl () 10-14 yıl () 15-19 yıl () 20 ve üstü ()

I. Aşağıdaki her ifade için size uygun seçeneği (X) işareti ile işaretleyiniz.					
	Hiçbir zaman	Çok Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman
1.Net ve mantıklı bir biçimde düşünürüm					
2.Diğer insanları büyük ölçüde destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösteririm					
3.İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneğim vardır.					
4.Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm.					
5.Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgularım.					
6.Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım.					
7.Karşıt görüşlere sahip kişileri ikna etmede başarılı ve yetenekliyimdir.					
8.Karizmatik bir insanımdır.					
9.Problemlerin mantıklı çözümleme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanırım.					
10.Diğer insanların ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösteririm.					
11.İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim					
12.Diğer insanlar için ilham kaynağıyım.					
13.Net,akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygularım.					

14.Kararlarda insanların aktif rol almasını ve katılımlarını desteklerim.					
15.Kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözme konusunda yılmadan çalışırım.					
16.Hayal gücüm kuvvetli ve yaratıcıyım.					
17.Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşırım.					
18.Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açığım ve yardım ederim.					
19.Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim.					
20.Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşlarım.					
21.Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyarım ve kişileri sonuçlardan sorumlu tutarım.					
22.İyi bir dinleyiciyim;diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açığım.					
23.Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyimdir.					
24.Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım.					
25.Detaya önem veririm.					
26.İyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim.					
27.Yeterli desteği sağlamak için kurum içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştiririm.					
28.Sadakat ve şevk aşlarım.					
29.Net bir kurumsal yapıda ast-üst hiyerarşisinin gerekliliğine inanırım.					
30.Katılımı destekleyen bir yöneticiyim.					
31.Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşırım.					
32.Çevremdeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğinde yansıtan model/örnek bir yöneticiyim.					

ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ.

II-Liderlik Biçimi:

Bu bölümdeki soruları yanıtlarken kendinizi :en iyi tanımlayan maddeye:4,iyi tanımlayan maddeye:3,az tanımlayan maddeye:2,en az tanımlayan maddeye:1 rakamını vererek her bir maddenin yanındaki boşluğa yazınız.

1- En güçlü yeteneğim:

-a.problem çözme ve analitik yeteneğim
-b.insanlar arası ilişki ve iletişim kurma yeteneğim
-c.politik davranma yeteneğim
-d.heyecan ve istek uyandırma yeteneğim

2-Beni tanımlamanın en iyi yolu:

-a.teknik uzman
-b.iyi bir dinleyici
-c.becerikli ve politikacı
-d.ilham veren bir lider

3-Başarılı olmamda bana yardımcı olan önemli becerim:

-a.iyi kararlar verebilme
-b.insanlara yardımcı olma ve onları geliştirme
-c.güçlü ittifaklar geliştirme ve güç/etki alanımı genişletme
-d.başkalarını harekete geçirme ve onlara ilham verme

4-İnsanların bende fark ettikleri en önemli özelliğim:

-a.detaya verdiğim önem
-b.insanlara gösterdiğim ilgi ve verdiğim değer
-c.çatışma ve muhalefete rağmen başarıma yeteneğim
-d.karizmam

5-En önemli liderlik özelliğim:

-a.net ve akılcı düşünme
-b.başkalarına karşı ilgili olma ve onları destekleme
-c.sert ve mücadeleci olma

.....d.hayal gücü ve yaratıcılık

6-En iyi şu şekilde tanımlanabilirim:

.....a.çözümlemeci/analitik

.....b.insancıl

.....c.politikacı

.....d.vizyoner

III-Genel Değerlendirme

Kendinizle aynı tecrübe ve sorumluluğa sahip tanıdığınız diğer bireylerle karşılaştığınızda,aşağıdaki cetvele göre değerlendiriniz ve uygun rakamı daire içine alınız.

1- Bir yönetici olarak yeterliliğiniz:

1

2

3

4

5

Alt%20

Orta %20

Üst %20

2- Bir lider olarak yeterliliğiniz:

1

2

3

4

5

Alt%20

Orta %20

Ek-2: Liderlik Biçimleri Tanımlama Anketi (Öğretmen)

<i>Liderlik Biçimleri Tanımlama Anketi (Öğretmen)</i>
Bu anket yöneticinizin liderlik ve yönetim biçimini tanımlamanız için tasarlanmıştır. Anket sonuçları kurumunuzdaki diğer bireylere
Hiçbir şekilde bildirilmeyecektir. Yanıtsız soru bırakmayınız. Herhangi bir sorunuz olduğunda iletişim kurmakta sakınca görmeyiniz.
Veli Fırat Şimşek 05548881438

1-Kişisel Bilgiler
1.Cinsiyetiniz: Bay () Bayan ()
2.Okul Müdürünüzün Cinsiyeti: Bay () Bayan ()
3.Öğretmenlik Deneyiminiz: 1-4 yıl () 5-9 yıl () 10-14 yıl () 15-19 yıl () 20 ve üstü ()
4. Değerlendirdiğiniz yöneticinizle ne kadar süredir beraber çalışıyorsunuz:
1-4 yıl () 5-9 yıl () 10-14 yıl () 15-19 yıl () 20 ve üstü ()

I. Aşağıdaki her ifade için size uygun seçeneği (X) işareti ile işaretleyiniz.					
	Hiçbir zaman	Çok Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zam
1.Net ve mantıklı bir biçimde düşünür					
2.Diğer insanları destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösterir					
3.İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneği vardır.					
4.Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham verir.					
5.Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgular.					
6.Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratır.					
7.Karşıt görüşlere sahip kişileri ikna etmede başarılı ve yeteneklidir.					
8.Karizmatik bir insandır.					
9.Problemlerin mantıklı çözümleme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanır.					
10.Diğer insanların ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösterir.					
11.Olağan dışı bir biçimde ikna edici ve etkileyicidir.					

12.Diğer insanlar için ilham kaynağıdır.					
13.Net,akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygular.					
14.Kararlarda insanların aktif rol almasını ve katılımlarını destekler.					
15.Kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözme konusunda yılmadan çalışır.					
16.Hayal gücü kuvvetli ve yaratıcıdır.					
17.Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşır.					
18.Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açıktır ve yardım eder.					
19.Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkilidir.					
20.Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılar.					
21.Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyar ve kişileri sonuçlardan sorumlu tutar.					
22.İyi bir dinleyicidir;diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açıktır.					
23.Politik davranma konusunda duyarlı ve yeteneklidir.					
24.Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratır.					
25.Detaya önem verir.					
26.İyi yapılan işler konusunda insanları takdir eder.					
27.Yeterli desteği sağlamak için kurum içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştirir.					
28.Sadakat ve şevk aşılar.					
29.Net bir kurumsal yapı ve kurumsal yapıda ast-üst hiyerarşisinin gerekliliğine inanır.					
30.Katılımı destekleyen bir yöneticidir.					
31.Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşır.					
32.Çevresindeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğinde yansıtan model/örnek bir yöneticidir.					

II-Liderlik Biçimi:

Bu bölümdeki soruları yanıtlarken yöneticinizi : en iyi tanımlayan maddeye:4,iyi tanımlayan maddeye:3,az tanımlayan maddeye:2,en az tanımlayan maddeye:1 rakamını vererek her bir maddenin yanındaki boşluğa yazınız.**Her rakamı sadece bir kez kullanınız.**

Yanıtsız soru bırakmayınız.

1- Bu kişinin en güçlü yeteneği:

-a.problem çözme ve analitik yeteneği
-b.insanlar arası ilişki ve iletişim kurma yeteneği
-c.politik davranma yeteneği
-d.heyecan ve istek uyandırma yeteneği

2- Bu kişiyi tanımlamanın en iyi yolu:

-a.teknik uzman
-b.iyi bir dinleyici
-c.becerikli ve politikacı
-d.ilham veren bir lider

3-Bu bireyin yaptığı en iyi şey:

-a.iyi kararlar verebilmesi
-b.insanlara yardımcı olması ve onları geliştirmesi
-c.güçlü ittifaklar geliştirmesi ve güç/etki alanını genişletmesi
-d.başkalarını harekete geçirmesi ve onlara ilham vermesi

4-İnsanların bu kişiyle ilgili fark ettikleri en önemli şey:

-a.detaya verdiği önem
-b.insanlara gösterdiği ilgi ve verdiği değer
-c.çatışma ve muhalefete rağmen başarıya yeteneği
-d.karizması

5- Bu kişinin en önemli liderlik özelliği:

-a.net ve akılcı düşünmesi
-b.başkalarına karşı ilgili olması ve onları desteklemesi

.....c.sert ve mücadeleci olması

.....d.hayal gücü geniş ve yaratıcı olması

6- Bu kişi en iyi şu şekilde tanımlanabilir:

.....a.çözümlemeci/analitik

.....b.insancıl

.....c.politikacı

.....d.vizyoner

III-Genel Değerlendirme

Yöneticinizi diğer yöneticilerle karşılaştığımızda, aşağıdaki cetvele göre değerlendiriniz ve uygun rakamı daire içine alınız.

1. Bir yönetici olarak yeterliliği:

1

2

3

4

5

Alt%20

Orta %20

Üst %20

2. Bir lider olarak yeterliliği:

1

2

3

4

5

Alt%20

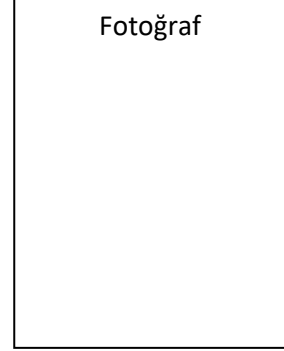
Orta %20

Üst %20

ÖZGEÇMİŞ

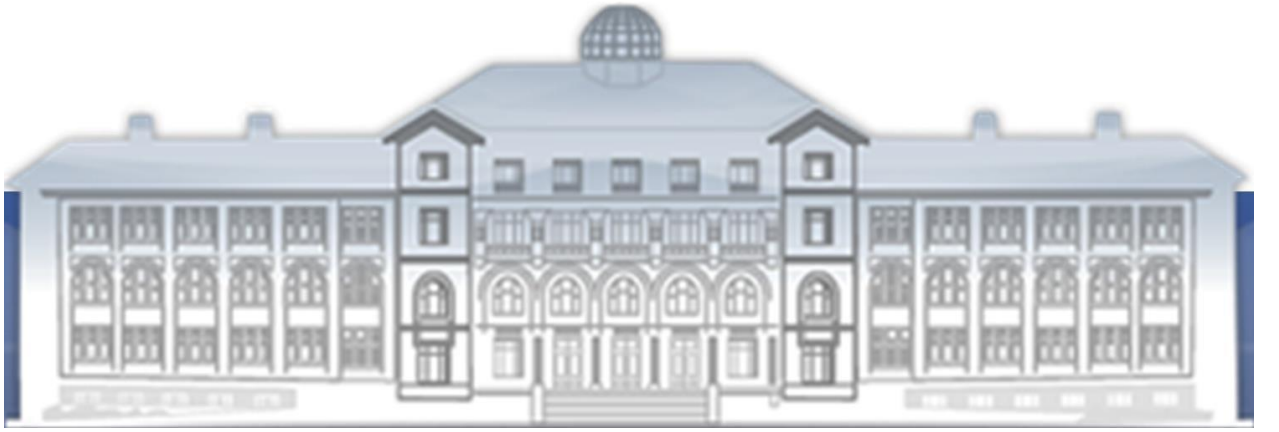
Kişisel Bilgiler

Soyadı adı	ŞİMŞEK, Veli Fırat
Uyruğu	15943442732
Doğum tarihi ve yeri	13/07/1986 Ankara
Medeni hali	Bekar
Telefon	05548881438
E posta	velifiratsimsek@gmail.com



Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet Yılı
Lise	Ankara Yıldırım Beyazıt Lisesi	2004
Üniversite	Atatürk Üniversitesi	2009
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi / Eğitim Yönetimi ve Denetimi	2017

İş deneyimi, yıl	Çalıştığı yer	Görev
2010-2011	Milli Müdafı İlköğretim Okulu	Ücretli Öğretmenlik
2011-.....	Ayvalıdere İlkokulu	Öğretmenlik



GAZİ GELECEKTİR..