

**MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN
İNCELENMESİ: KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI**

Emine Altay Sular
171109102

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Sevim Aşıroğlu

İstanbul
T.C Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Şubat, 2020

**MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN
İNCELENMESİ: KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI**

Emine Altay Sular

171109102

Orcid: 0000-0002-1989-7212

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Sevim Aşiroğlu

İstanbul

T.C Maltepe Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Şubat, 2020



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI


EMİNE ALTAY'ın "Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Stillерinin İncelenmesi: Karma Desen" başlıklı tezi 13.02.2020 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği" nin ilgili maddeleri uyarınca Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezi oy birliğiyle/oy çokluğuyla, başarılı/başarısız olarak kabul edilmiştir.

	Unvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	Dr. Öğr. Üyesi Sevim AŞIROĞLU (Danışman) Maltepe Üniversitesi	
Üye	Doç. Dr. Yelkin Diker ÇOŞKUN Yeditepe Üniversitesi	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Gökçe GÜVERCİN SEÇKİN Maltepe Üniversitesi	



Prof. Dr. Belma AKŞİT
Enstitü Müdürü V.

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

 maltepe üniversitesi	LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ	Doğrulan No	FR-178
	ETİK İLKE VE KURALLARA	İlk Yayın Tarihi	01.03.2018
	UYUM BEYANI	Revizyon Tarihi	23.01.2020
		Revizyon No	01
		Sayfa	1

13/02/2020

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bulguların sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; çalışmamın Maltepe Üniversitesinde kullanılan "bilimsel intihal tespit programı" ile tarandığını ve öngörülen standartları karşıladığını beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.


Emine ALTAY SULAR

Hazırlayan: Enstitü Sekreteriği

Onaylayan: Kalite Yönetim Koordinatörlüğü

TEŞEKKÜR

Araştırmada danışmansız kaldığım anda, çok dolu olmasına rağmen bana kapılarını açan ve her türlü desteği verip yardımlarını asla esirgemeyen sevgili Dr. Öğr. Üyesi Sevim Aşıroğlu'na çok teşekkür ederim.

Eğitimim süresi boyunca bana sonsuz destek veren aileme, özellikle beni bu günlere getiren annem Hatice Altay'a, eğitime başlamama vesile olan eşim Harun Sular'a ve de tez yazım aşamasında dünyaya gelen ve bu süreçte asla beni üzmeyen sakin yapısı ile çalışmama müsaade eden biricik oğlum Noyan Sular'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Emine Altay Sular
Şubat, 2020

ÖZ

MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN İNCELENMESİ: KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

Emine Altay Sular
Yüksek Lisans Tezi
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Sevim Aşıroğlu
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2020

Bu çalışma, Meslek lisesi öğretmenlerinin ve meslek lisesi müdürlerinin algılarına göre; okul müdürlerinin liderlik stillerinin düzeyinin, bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ve öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri arasında önemli bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmada nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanıldığı için karma yöntem araştırmasıdır. Nitel ve nicel veriler eş zamanlı olarak elde edilmiş, yöntemlere eşit derecede önem verilmiştir. Okul müdürlerinin liderlik stillerini saptamak amacıyla okullarda görev yapan öğretmenlere Avolio ve Bass (1995)'in geliştirdiği “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği” uygulanmış, beş okul müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak görüşme yapılmıştır.

Araştırmada Kocaeli ili Darıca ilçesinde toplamda beş meslek lisesi bulunduğundan, çalışmanın evrenini bu okullarda görev yapan öğretmen, müdür yardımcısı ve okul müdürü olmak üzere toplamda 352 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın evreninde yer alan meslek liselerindeki öğretmenlerden gönüllü olanların arasından seçim yapılmıştır. Evrendeki beş okula gidilmiş araştırma ile ilgili ölçek uygulanmış ve bununla beraber beş okul müdürü ile yüz yüze görüşme yapılmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve alt boyutu olan dönüşümcü liderlik stilleri öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumları, mesleki kıdem ve branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Etkileşimci liderlik boyutunda yaş, eğitim durumları ve branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermezken, cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Stilleri, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Meslek Lisesi.

ABSTRACT

EXAMINING LEADERSHIP METHODS OF VOCATIONAL SCHOOL PRINCIPALS: MIXED METHOD RESEARCH

Emine Altay Sular

Master Thesis

Department of Educational Sciences

Educational Management and Supervision Programme

Advisor: Asst. Prof. Sevim Aşıroğlu

Maltepe University Graduate School, 2020

This study is prepared for vocational high school principals to determine the level of leadership styles. Vocational high school principals' leadership styles whether it differences significantly according to the perceptions of vocational high schools teachers and according to some variable. This is mixed method research because quantitative and qualitative analysis methods are used together. The qualitative and quantitative data were obtained simultaneously and given equal importance both methods. "Multi-factor leadership scale" what is improved by Avolio and Bass (1995) is applied to the teachers who working in the mentioned schools. Also interview method used for five vocational high school principals with semi-structured interview form.

This study is include just the District of Darıca in Kocaeli Province. There are five vocational high schools at this area. There are total 352 people who including teachers, assistant principals and principals. These vocational high schools are the universe for this study. The volunteer method is used for the teachers and interview method used for five school principals.

According to the findings the vocational high schools principals' leadership styles and subdimension which is transformational leadership styles have no differ significantly depending on the gender, age, educational study of teachers, professional seniority and branch. But, level of interactive leadership styles differs significantly depending on gender and professional seniority.

Keywords: Leadership Styles, Transformational Leadership, Interactive Leadership, Vocational High School.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZ.....	v
ABSTRACT.....	vi
KISALTMALAR.....	xi
ÖZGEÇMİŞ.....	xii
BÖLÜM 1. GİRİŞ.....	1
1.1 Problem.....	1
1.2 Amaç.....	3
1.3 Önem.....	4
1.4 Varsayımlar.....	5
1.5 Sınırlılıklar.....	5
1.6 Tanımlar.....	5
BÖLÜM 2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR.....	7
2.1 Liderlik.....	7
2.1.1 Liderlik Kavramı.....	7
2.1.4 Liderlik Yaklaşımları.....	18
2.1.4.1 Özellikler Yaklaşımı.....	18
2.1.4.2 Davranışsal Yaklaşım.....	18
2.1.4.3 Durumsallık Yaklaşımı.....	19
2.1.4.4 Yeni Liderlik Yaklaşımları.....	20
2.2. Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik.....	20
2.2.1 Dönüşümcü Liderlik.....	20
2.2.1.1 Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri.....	25
2.2.1.1.1 Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma.....	25
2.2.1.1.2 Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık.....	26
2.2.1.1.3 Karizmatik Etkiye Sahip Olma.....	28
2.2.1.1.4 Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi.....	29
2.2.1.1.5 Değişimin Temsilcileri Olma.....	29
2.2.1.1.6 Duygusal Dayanıklılık, Cesaret Risk Alma.....	30
2.2.1.1.7 Güçlendirme.....	31
2.2.1.1.8 Esnek Yönetim Anlayışı.....	31
2.2.1.1.9 Güvenilirlik ve Öz-güven.....	32
2.2.1.2 Eğitimde Dönüşümcü Liderlik.....	32
2.2.2 Etkileşimci Liderlik.....	34
2.2.2.1 Eğitimde Etkileşimci Liderlik.....	36
2.2.3 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik.....	37
2.3 İlgili Araştırmalar.....	40
2.3.1 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmaları.....	40
2.3.2 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmaları.....	43
BÖLÜM 3. YÖNTEM.....	44
3.1 Araştırma Modeli.....	44
3.2 Evren.....	45
3.3. Veri Toplama Araçları.....	49

3.3.1 Nicel Boyut	49
3.3.1.1 Kişisel Bilgi Formu	49
3.3.1.2 Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ)	49
3.3.2 Nitel Boyut.....	52
3.4 Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	53
3.4.1 Nicel Verilerin Toplanması ve Analizi	53
3.4.2 Nitel Verilerin Toplanması ve Analizi.....	54
BÖLÜM 4. BULGULAR VE YORUMLAR	55
4.1 Nicel Bulgular ve Yorumlar	55
4.1.1 Birinci Soruya İlişkin Bulgular ve Yorumlar	55
4.1.2 İkinci Soruya İlişkin Bulgular ve Yorumlar	56
4.1.3 Üçüncü Soruya İlişkin Bulgular ve Yorumlar	60
4.1.4 Dördüncü Soruya İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	64
4.1.5 Beşinci Araştırma Sorusuna Dair Bulgular ve Yorumlar	70
4.2 Yorumlar	73
4.2.1 Birinci Soruya İlişkin Yorumlar	73
4.2.2 İkinci Soruya İlişkin Yorumlar	75
4.2.3 Üçüncü Soruya İlişkin Yorumlar	76
4.2.4 Dördüncü Soruya İlişkin Yorumlar	78
4.2.5 Beşinci Soruya İlişkin Yorumlar	80
BÖLÜM 5. SONUÇ	85
5.1 Özet.....	85
5.2 Yargı	86
5.3 Öneriler	86
5.3.1 Eğitim Öğretime Yönelik Öneriler	87
5.3.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler	88
EK'LER	90
EK A. Araştırma İzin Onay Belgesi	90
EK B. Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği.....	91
EK C. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları.....	97
KAYNAKÇA.....	99

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Liderlik Özellikleri ve Becerileri ile İlgili İlk Araştırma Bulguları.....	12
Tablo 2 Liderler.....	24
Tablo 3 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	39
Tablo 4 Evreni Oluşturan Sayılar.....	45
Tablo 5 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyete İlişkin Dağılımı	45
Tablo 6 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Dağılımı.....	46
Tablo 7 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine İlişkin Dağılımı.....	46
Tablo 8 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme İlişkin Dağılımı.....	47
Tablo 9 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin Dağılımı.....	48
Tablo 10 Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Boyutları ve Boyutları Ölçmeye Yönelik Soru Maddeleri.....	50
Tablo 11 Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Cronbach Alpha Değerleri	51
Tablo 12 Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği'nin Normallik Dağılımı.....	53
Tablo 13 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Lisesi Öğretmen Algılarına Göre Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanları	55
Tablo 14 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	56
Tablo 15 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	57
Tablo 16 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	58
Tablo 17 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.	58
Tablo 18 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	59
Tablo 19 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	60
Tablo 20 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	61
Tablo 21 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	62
Tablo 22 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 23 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 24 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Etkileşimci Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Algılarında Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	64
Tablo 25 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Etkileşimci Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	65

Tablo 26 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Etkileşimci Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Algılarında Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	66
Tablo 27 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Etkileşimci Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Algılarında Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	67
Tablo 28 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Etkileşimci Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Öğretmen Algılarındaki anlamlı Farklılığın Hangi Mesleki Kıdem Grupları arasında olduğunu Belirlemek Üzere Yapılan BONFERRONİ Testi Sonuçları	68
Tablo 29 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Etkileşimci Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	69
Tablo 30 Görüşme Formu Soruları ve Okul Müdürlerinin Cevapları.....	70



KISALTMALAR

Meb : Milli Eğitim Bakanlığı



ÖZGEÇMİŞ

Emine Altay Sular
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Eğitim

<u>Derece</u>	<u>Yıl</u>	<u>Üniversite</u>
Lisans	2006	Marmara Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Matbaa Öğretmenliği
Lise	2002	Kocaeli- Darıca Aslan Çimento Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

İş/ İstihdam

<u>Yıl</u>	<u>Görev</u>
2014-	Öğretmen- Darıca Aslan Çimento Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı	:Kocaeli- Gebze, 1983	Cinsiyet: K
Yabancı Diller	: İngilizce (Orta)	
e-posta	: eminealtayy@gmail.com	

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem, amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar başlıklarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

1.1 Problem

Eğitim insanlar için her zaman ihtiyaç olmuştur. Eğitim yaşam boyu devam eden bir süreçtir bu önce aile ile başlar çevre ve okul ile devam eder. Bilgiyi toplayan ve bilime dönüştürebilen kaynaklar üzerinde yoğunlaşır. Eğitim bir süreçtir bilime ve akla dayılıdır. Bu bağlamda eğitim kurumlarına büyük görevler düşmektedir. Eğitim kurumu liderlerinin eğitim sürecinin gerçekleşmesindeki rolleri oldukça büyüktür. Lider, hedeflenen amaçlara ulaşırken bunu en etkili biçimde gerçekleştirmeli, çalışanların ihtiyaçlarını da karşılamalıdır (Eroğlu, 2012). Asırlar boyunca eğitim konusunda, değişik felsefe ve tezler ileri sürülmüş, eğitim kurumları ve sistemle ilgili çok çeşitli modeller uygulanmıştır. Eski tarihlere eğitim herkes için geçerli olmadığı dönemlerde, okullardan sınırlı bir kesim yararlanmıştır. Çok uluslu devletlerin yıkılması ile milli devletler oluşmuş ve milli eğitim sistemi ortaya çıkmıştır. Böylece ortak milli hedefler doğrultusunda milli eğitim bünyesinde çeşitli okullar açılmıştır. Eğitim sosyal bir yapıdır ve diğer sosyal yapılardan etkilendiği gibi onları da etkiler (Şişman, 2014).

Okul başarısının yükseltilebilmesi, okulun hedeflerine ulaşabilmesi, öğrencilerin iyi bir düzeye gelebilmeleri kritik bir iş olmasına rağmen sadece okulun müdürünün liderliği bunun için yeterli değildir (Çelikten, 2011). Eğitim işi organize olmuş bir grup faaliyetidir, grup üyelerinin okulun hedefleri için bir arada ve güdümlü olarak çalışmaları öğretimin başarısını artıracaktır. Okul liderleri, okulla ilgili her konuda organize olmuş grup ile beraber iş birliği içinde olabilmeli, ortak hedefler oluşturabilmeli ve bu ortak hedefleri gerçekleştirebilmek için grubu hedefler etrafında toplayabilmelidir. Liderler okullarında demokratik okul kültürü bilinci oluşturmalı bu konuda istekli olarak hedefe ulaşmayı sağlamalıdır. Okullarda demokratik ortamın ulaşılabilmesi için okul liderinin okullarındaki personelin özellikle öğretmenleri kararlara katmalı öğretmenlerin okula aidiyet duymaları için onlara sorumluluk

vermelidir. Okulun gelişmesi, değişmesi ve demokratik bir ortamın oluşabilmesi için liderin öğretmenler ile ortak çalışması tüm personel ile aynı hedefler etrafında toplanabilmesi okula, öğretmenlere ve öğrencilere önemli katkılar sağlayacaktır (Can & Bayramoğlu, 2016).

Eğitim liderinin davranış stili, okulların değişim ve gelişmesinde hedeflere ulaşmasında, öğrenci başarısında ve öğretmenlerin iş doyumunda yüksek bir etkiye sahiptir. Okul müdürünün tercih ettiği liderlik stili aynı zamanda kendisinin etkinliğinde belirler. Liderin davranışı onun liderlik stilini gösterir. Uygun liderlik stili seçimi, içsel ve dışsal motivasyon yönetimin amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır. Uygun olmayan liderlik seçimi, uygun olmayan motivasyon tercihi yönetimin amaçlarını gerçekleştirmez duruma getirebilir (Tabak, 2005; Bayram, 2015).

Okul müdürü; okuldaki en güçlü aktördür. Müdürün okul içindeki liderliği öğretmenlerin motivasyonun, okul iklimini ve okul içi çalışanların iletişim durumunu etkiler. Bir okul müdürünün sergilemiş olduğu liderlik stili okul içinde öğretimin mükemmelliği ile, öğrencilerin öğrenme düzeyi ile yeniliğe açıklık ile, öğretmenlerin iş doyumunu ile doğru orantılı olduğu söylenebilir (Hoy ve Sabo, 1998; Hoy ve Miskel, 1991; Akt. Korkmaz, 2007; Sarıdemir 2015).

Okul müdürünün liderlik stili öğretmenlerin davranışlarını belirlemeleri açısından oldukça önemlidir. Öğretmenlerin performans ve motivasyonları okul müdürünün liderlik davranışının gücü ile yakından ilişkilidir. Okul müdürleri ile ilgili yapılan birçok araştırmada yüksek uzmanlığa sahip müdürlerin; öğretmenlerin performans ve motivasyonlarında olumlu ve önemli bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Araştırmalarda aynı zamanda öğretmenlerin okul içinde yapılan etkinliklere katılmasında, öğrencilerin başarı düzeyleri üzerinde, ileri teknolojilerin kullanılması gibi birçok durumda da olumlu etkisi olduğu görülmektedir (Balderson, 1975; Çelik 2013).

Günümüzde halen devam etmekte olan şartlara göre okul müdürleri öğretmenler arasından seçilen kişilerdir. Öğretmenlik mesleğinde okul idareciliği yapabilmek adına

özel bir eğitim almak gibi bir durum söz konusu değildir. İdareci olmak isteyen kişilerin eğitim yönetimi gibi bir eğitim görme zorunluluğunda bulunmamaktadır. Oysa ki gelişen ve değişen evren, bilimsel gerçekler eğitim sistemini de değiştirmeye ve gelişmeye zorlamaktadır. Ülke çapında eğitim yöneticilerinin kalitesi artırılmalı ve sürdürülebilir bir duruma getirilmeleri elzemdir (Beatriz, Deborah ve Hunter, 2008; Bozdoğan 2018).

Öğretmenlik ve okul müdürlüğü görevlerinin birbirlerine karıştırılması bugün okul yöneticiliğinin kurumsallaşmasına engel olan en büyük husustur. Bu durum öğretmen-yönetici, yönetici-öğretmen türünün oluşmasına ve bir kişinin iki farklı rolü oynamasına sebep olmuştur. Rollerin tezat oluşturduğu durumlarda ortaya çıkan çatışmalar, okul müdürünü zayıflatmış onun bitkin düşmesine yol açmıştır. Hali hazırda hemen hemen tüm eğitim kurumlarında bu durum söz konusudur. Okul yöneticiliği bu durumdan kurtulmadıkça verimlilik söz konusu olmayacaktır. Okul yöneticiliği yöneticilik mesleğinin gerekli gördüğü görevlere göre değiştirilmedikçe verimi yükseltmek adına yapılan her türlü değişim başarılı olamayacaktır (Bursalıoğlu, 2014).

Literatüre bakıldığında meslek lisesi müdürlerinin liderlik stilleri ile ilgili bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma ile meslek lisesi müdürlerinin liderlik stilleri ortaya çıkarılarak var olan boşluk doldurulmaya çalışılacaktır. Yine yapılan araştırmalara bakıldığında öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri liderlik stillerinin ortaya çıkarılması ve müdürlerin kendilerini değerlendirdikleri karma desen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Burada meslek lisesi müdürleri kendilerini hem kendi görüşleri ile hemde öğretmenlerin görüşlerine göre kıyaslayacakları için bu çalışma bir yol gösterici niteliğinde olacaktır, bu yüzden önemlidir.

1.2 Amaç

Bu araştırmanın amacı meslek liselerinde görev yapan okul müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesidir. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Meslek Lisesi öğretmenlerinin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?

2. Meslek Liselerinde görev yapan okul müdürlerinin liderlik davranışları incelenmesine yönelik öğretmenlerin algıları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. Meslek lisesi öğretmenlerinin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

4. Meslek lisesi öğretmenlerinin, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stillerine ilişkin algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

5. Meslek lisesi müdürlerinin kendi liderlik stilleri ile ilgili algıları nelerdir?

1.3 Önem

İlgili literatür tarandığında, okul müdürlerinin liderlik davranışları birçok açıdan ele alınmış fakat meslek liseleri ile ilgili yapılmış benzer çalışmalara rastlanmamıştır. Literatüre bakıldığında konu ile alakalı çoğu tezde daha çok ölçek uygulanmış bunların içinde de en çok tercih edilen ilişkisel tarama yöntemi olmuştur. Bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak karma yöntem araştırması uygulanmış, hem ölçek çalışması hem görüşme tekniği aynı anda kullanılmıştır. Burada öğretmenlere müdürleri ile ilgili görüşleri ölçek yolu ile müdürler için kendilerini değerlendirmeleri ise görüşme tekniği yoluyla sağlanmıştır. İncelenen tezlere bakıldığı zaman bir diğer öne çıkan kısım okul müdürlerinin tercih ettiği liderlik stili, hemen hemen bütün tezlerde okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili davranışlar tercih ettikleri görülmektedir. Yapılan çalışmalarda bu algı büyük çoğunlukla öğretmenlere ait küçük bir kısmı ise okul müdürlerine. Araştırmalarda öğretmen ve müdürlere aynı anda uygulanan bir ölçek çalışması olmadığı gibi görüşme tekniğine ise rastlanmamıştır. Bu çalışmada bu boşluk doldurulmuş ve öğretmenler okul müdürlerini ölçek yoluyla değerlendirmiş; müdürler ise kendilerini görüşme tekniği ile değerlendirmişlerdir. Dolayısıyla bu araştırma sonucunda elde edilecek bulgulardan yararlanılarak, meslek liselerinde görev yapan okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmen görüşleri ve müdürlerin kendilerini değerlendirmesine ilişkin durumun bilimsel olarak araştırılması, tüm eğitimciler ve

okul müdürlerine yol göstermesi; kuramsal ve uygulamalı çalışmalara veri sağlanması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

1.4 Varsayımlar

1. Öğretmen ve müdürlerin, araştırma araçlarına tarafsız ve içtenlikle cevap verdikleri,

2. Örneklem grubunun evreni yansıttığı varsayılmaktadır.

1.5 Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2019–2020 Eğitim-ğretim yılı Kocaeli İli Darıca ilçesinde bulunan Meslek Liseleri ile sınırlıdır.

2. Bu çalışmada okul yöneticilerinin liderlik stillerinden etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stili incelenmiş olup, çalışma etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stili ile sınırlandırılmıştır.

3. Uygulamaya katılan okullarda görev yapan ğretmen ve müdürlerin sayıları ile sınırlıdır.

4. Çok Faktörlü Liderlik leği, Kişisel Bilgi Formu ve Müdürler için uygulanan lek Formuna verilen cevaplar ile sınırlıdır.

5. Ulaşılabilen kaynaklar ile sınırlıdır.

1.6 Tanımlar

Okul Müdürü: yönetiminden sorumlu olduğu örgütte, Milli Eğitim amaçları yönünde, eğitim ve ğretim etkinliklerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan kişidir (MEB).

Dönüşümcü Liderlik: Lider ve takipçilerinin, birbirlerinin ahlak ve motivasyon düzeylerini artırdıkları bir süreçtir.

Etkileşimci Liderlik: Takipçilerin liderlerin beklentilerini karşılması sonucunda prestij ve ücret elde ettikleri, lider ve izleyen arasındaki karşılıklı çıkarlara dayanan bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Meslek Lisesi: Mesleki teknik eğitimin verildiği ortaöğretim kurumlarıdır



BÖLÜM 2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR

Araştırmanın bu bölümünde Okul Yöneticiliği, Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü- Etkileşimci liderlik başlıkları altında kurumsal bilgiler verilmiştir ve ilgili araştırmalar detaylandırılmıştır.

2.1 Liderlik

2.1.1 Liderlik Kavramı

Yönetimde liderlik kavramı 1960'lı yıllarda ortaya çıkmaya başlamıştır. Liderlik istekli olarak gönül vererek yapılan bir süreçtir. Bu süreçte çıkan zorlukları isteğe ve gönüllü olmaya dönüştüren bir etki söz konusudur (Erçetin, 2000). Lider; yazılı çizili olmayan ancak grup üyelerinin hissederek benimsediği bir amaç şeklinde ortaya koyan grubun gizli güçlerini bu amaç etrafında toplayan kimsedir (Celep, 2004).

Liderlikte, lider ve takipçiler vardır. Takipçiler kavramı pasif bir durumu ve lidere olan bağımlılığı anımsatmaktadır. Günümüzde liderlik stillerinde lider ile takipçiler arasında çok yönlü bir etkileşimin olduğu söylenmektedir. (Çelik, 2005).

Liderlik kişilerin bakış açısına göre değişen herkesin kendilerine göre yorumladığı bir kavramdır. Buna göre liderlik, yönetim biliminin bir konusu olduğu gibi iş yaşamı ve sosyolojik, psikolojik, politik ve felsefi açıladan ele alınıp incelenebilir bir kavramdır (Şişman, 2004). Liderlik tanımlarına bakıldığında zaman genelde bir etkileme sürecinden bahsedilir. Fakat bunların çoğunda ortak bir payda da buluşmaktan çok birbirlerinden fazlasıyla farklılık göstermektedir (Buluç, 2009).

Cuban (1988)'a göre liderlik bir etkileme sürecidir. Liderlik belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla çalışanların moral, motivasyon ve eylemlerini harekete geçirme olarak ifade etmiştir. Risk ve inisiyatifler alma anlamına gelir. Burada, etkileme sürecinin belirlenen sonuçlara gitmesi açısından amaca yönelik olduğunu

göstermektedir. Fidler (1997) takipçilerin hedeflenen başarıya yönelik etkilendiğini iddia ederek bu kavramı pekiştirmektedir (Glover & Bush, 2003).

Liderlik uzun zamandır araştırılan bir konudur. Liderlik büyük ve güçlü ordulara komutanlık eden, çok büyük şirketleri yöneten ya da çoğu insanın kaderini belirleyen yerinde duramayan, heyecanlı ve güçlü bireyleri çağırır. Hemen herkesin hayatına dokunmanında ötesinde gizli bir kişilik olmasından dolayı da hayranlık uyandırıyor. Hz. Muhammet büyük bir özveriye ilham kaynağı olmuştur. Fatih Sultan Mehmet, Büyük İskender gibi büyük liderler imparatorluklar kurmuşlardır. Liderlik ile ilgili bu konular uzun yıllar tartışma ve merak konusu olmuştur (Owen vd., 2007; Yukl, 2010; Güçlü, 2016).

Liderlik, sosyal bilimlerde (psikolojik, ekonomik, dil bilimleri, eğitim bilimler) ortak araştırma mevzularından biri olmasına rağmen, liderliğin ne olduğu mevzusunda sosyal bilimciler içinde dahi ortak bir algı gelişmemiştir. Liderlik kişilerin bakış açısına, algısına göre değişen, analiz edilen, tanımlanan bir kavramdır. Bir duruma kişiler farklı açılardan baktığı zaman farklı tanımlar ortaya çıkacaktır bunun farklı tarzlarda tanımlanıp çözümlenmesi doğaldır. Dolayısıyla liderlik; eğitim sisteminin bir mevzusu, iş dünyası ile ilgili bir kavram olduğu gibi diğer birçok bilimlerden de ele alınıp çözümlenebilen bir kavramdır (Şişman, 2018).

Liderlik kavramı tanımlanırken genellikle lider ile liderlik arasında mutlak bir fark yapılmamıştır. Lider olgusu daha çok liderlik kavramının içine serpiştirilmiştir. Halbuki Aydın'a göre lider; bir kişiyi temsil ederken, liderlik tavır, stil, davranış olarak olarak görülmektedir. (Çelik, 2000). Eren'e göre lider kavramı diğer kişileri ortak amaçlar yönünde hareketlendirmeye güdüleyen kişidir. Liderlik kavramı ise; liderin yaptığı davranışla ilgilidir. (Ak.t. Sabuncuoğlu ve Tüm; Güçlü, 2016).

Yönetim kuramcıları liderlik kavramını farklı tarzlarda tanımlamışlar ve ortaya çeşitli liderlik kuramları koymuşlardır. Özellikler kuramı iyi bir liderliği kişilerin karakterlerini ele alarak incelemiştir fakat çözümsel olmaktan çok uzak olduğu için ve

daha çok tanımsal olduğundan dolayı başarıyı tam olarak tahmin edemeyeciğinden eleştirmişlerdir. Durumsal kuram liderlik davranışlarını tanımlamada deneyimi ön plana çıkarmıştır ve bu daha çok kabul görmüştür. Likert kuramı ise (1) sömürücü otoriter liderlik, (2) yardımsever otoriter liderlik, (3) danışmalı liderlik, (4) katılımcı grup liderliği olmak üzere dört temel davranış ortaya koymuştur. Yönetim kuramcıları liderlik kavramını farklı tarzlarda tanımlamışlar ve ortaya çeşitli liderlik kuramları koymuşlardır. Özellikler kuramı iyi bir liderliği kişilerin karakterlerini ele alarak incelemiştir fakat çözümsel olmaktan çok uzak olduğu için ve daha çok tanımsal olduğundan dolayı başarıyı tam olarak tahmin edemeyeciğinden eleştirmişlerdir. Durumsal kuram liderlik davranışlarını tanımlamada deneyimi ön plana çıkarmıştır ve bu daha çok kabul görmüştür. Likert kuramı ise (1) sömürücü otoriter liderlik, (2) yardımsever otoriter liderlik, (3) danışmalı liderlik, (4) katılımcı grup liderliği olmak üzere dört temel davranış ortaya koymuştur. 1945 tarihinde, Ohio State Üniversitesi'nde yapılan araştırmalarda liderlik davranışını (1) yapıyı harekete geçirme ve (2) anlayış olmak üzere iki bağımsız boyutta incelemişlerdir. (Hodgetts, 1990; Ceylan & Keskin & Eren, 2005).

Liderlik kavramını tanımlayan bazı araştırmacılar aşağıda sıralanmıştır. Görüldüğü üzere liderlik kavramının tam bir tanımı mevcut değildir.

Bass (1990) liderlik bir ekip sürecidir, karakter meselesidir; tesir etme, inandırma, ortak amaçlara ulaşma aracıdır. Bütün bu davranışların birleşimi olarak ifade etmektedir.

Harris ve Lambert (2003) için liderlik; ortak fikirler, inançlar üretmek ve yeni dünya düzeni ışığında yöneticiliği anlamlı hale getirmek için bunlardan beslenen hareketlerde bulunmak olarak tanımlamışlardır (Akt. Kılınç, 2013; Güçlü, 2016).

Bolman ve Terrence (2013) için liderlik, insanlar işlerini yapmak adına gereksinim duydukları özgürlük ve dayanağı güvenceye alarak onlara sorumluluk vermek suretiyle güçlendirmektir.

Yukl (2010) için liderin karakter özellikleri, liderlik stili, tesir etme, örgütsel yapı, kişilerin algıları ve kişilerin hissettikleri bağlamında tanımlanabilen bir kavramdır. Bu boyutlarda Yukl (2010) liderlik kavramı ile ilgili tanımları aşağıdaki gibi sıralamıştır.

* Liderlik ortak amaçlara doğru çalışanların hareketlerini yönlendiren birey davranışlarıdır (Hemphill ve Coons, 1957)

* Liderlik, örgütlenmiş bir grubun amaca yönelik etkinliklerine tesir etme sürecidir (Rauch ve Behling, 1984)

* Liderlik bir şeyleri başaracaklarına inanmış grubun, değer ve vizyonunu oluşturma işidir (Richards ve Engle, 1986).

* Liderlik, toplu çaba ile ortak amaca ulaşabilmek adına arzu ve kararlılık yaratma sürecidir (Jacobs ve Jacques, 1990).

* Liderlik, değişen dünya düzeninde çağı yakalama adına kültürün dünyasından uzaklaşma becerisidir (Schein, 1992).

* Liderlik kolektif yapılan işleri manalı hale getirmek ve dolayısıyla çalışanları bu işe adanmış duruma getirme sürecidir (Darth ve Palus 1994).

* Liderlik, örgütün başarı ve etkinliğine yönelik çalışanları etkileyen, motivasyonlarını artıran ve yardımlarını sağlayan bir kişi yeteneğidir (House vd. 1999; Güçlü 2016).

Liderlik ile ilgili birçok çalışmaya imza atan Kouzes ve Posner (1990), çalışmalarında en çok liderlik ile alakalı eylem ve davranışlar üzerinde durmuşlardır. Sonuç olarak liderliğe ait beş davranışı ele almışlardır (Akt. Owen vd. 2007; Güçlü 2016).

Sürece meydan okuma. İmkanları araştırma, inisiyatif alabilme gibi davranışlar gerektirir.

Paylaşılan bir vizyonu aşılama. Gelecek için ortak amaçlar oluşturma ve izleyenlerin desteğini alma davranışı gerektirir.

Başkalarını eyleme geçirme. Birlikte çalışabilme ortamı hazırlama ve izleyenlerin kendilerini geliştirmeye teşvik etme davranışı gerektirir.

Gidilecek yolu modelleme. Yapılacak işleri sıra ile tamamlama ve örnek olamaya odaklanma davranışı gerektirir.

Cesaretlendirme. İzleyenlerin sağladıkları yardımı beğenme ve onların zaferlerini tebrik etme davranışı gerektirir.

Liderliğin tanımında farklı düşüncelerin hakim olması bazı sebeplere bağlanmaktadır. Bunlardan ilki kavramın birçok farklı alan da yer almasıdır. İkincisi ise çağdaş liderlik kuramlarının farklı düşünceleridir (Zel, 2001). Çağdaş liderlik kuramları *Dönüşümcü ve Etkileşimci* liderliktir. Dönüşümcü liderlik; etrafı tanıma, yönlendirme ve ortak amaçlar paylaşmada izleyenlerin algı ve ilgisini amaçlara daha iyi yönlendirmektedir (Berson ve Avolio, 2004; Yavuz, 2009). Etkileşimci liderlik; bazı ödüller vasıtası ile izleyenleri lidere yönlendirmeyi amaçlayan, astların veya izleyenlerin kuralları idrak etmesini hedefleyen buna bağlı olarak küçük çaplı değişimler gerektiren bir liderlik türüdür (Black ve Porter, 2000; İşcan, 2006).

Liderlik sosyal bir olgudur, bütün sosyal olgular gibi liderlikte değişen dünya düzeninden etkilenmekte ve kendisini geliştirmektedir. Üzerinde en çok çalışılan öge olan liderliğin kendini geliştirmesi ve alan yazına yeni yaklaşımların eklenmesi olağan karşılanmaktadır. Bu bağlamda yeni dünyanın düzenine uygun bir liderlik anlayışının kazandırılması beraberinde yeni yaklaşımlarıda ortaya çıkarmaktadır (Eraslan, 2006). Bilgi çağında bu beklenen ve istenen bir durumdur.

Tablo 1 Liderlik Özellikleri ve Becerileri ile İlgili İlk Araştırma Bulguları

Liderlik Özellikleri	Liderlik Becerileri
Duruma uyum sağlayan	Zeki
Sosyal çevreye duyarlı	Kavramsal becerilere sahip
İstekli ve başarı odaklı	Yaratıcı
İddialı	Diplomatik ve ince ruhlu
İşbirlikçi	Akıcı konuşan
Azimli	İşi hakkında bilgili
Güvenilir	Organize olan (Yönetmel becerilere sahip)
Baskın (Güçlü motivasyona sahip)	İka edici
Enerjik (Yüksek aktivite düzeyi)	Sosyal beceri sahibi
Stresle baş eden	
Özgüven sahibi	

Kaynak: Yukl'dan 2010 uyarlanmıştır. (Buluç, 2016)

Cook ve arkadaşları (1997) liderliği; teşvik etme, güdüleme ve örgüt içi çalışanların liderin öngörülerine, vizyonuna ve amaçlarına gönüllü olarak teslim olma olarak açıklamışlardır. Hitt, Middlemist ve Methis'e göre ise liderlik, ortak amaçları belirlemeye ve değişime ayak uydurma olarak, grup çalışanlarını etkisi altına alma sürecidir. Liderin kişisel özelliklerinin, durumun ciddiyetinin ve takipçilerin bir işlevi olduğunu vurgulamışlardır (Karayel,1999). Liderliğe ilişkin tanımların ortak paydası; gönüllülük esasında çalışanların cesaretlendirilmesi, teşvik edilmesi ve güdülenmesi; onların yaratıcılığının gün yüzüne çıkması için çaba harcaması ve harekete geçirilmesidir. Bu bağlamda, etkili liderlikte örgütün misyonunu belirleme, tanımlama ve bunu açık bir şekilde ifade etmeye dayanır. Liderler örgütün amaçlarını, önceliklerini ve ölçütlerini tespit eder ve bunları ileri taşımak için gerekli düzenlemeleri yapar (Drucker, 1998; Akt: Tengilimoğlu 2005).

Liderlik ve yöneticilik kavramı birbirlerine karıştırılırsa aslında çok farklı kavramlardır. Aşağıda bu kavramların arasındaki farklılıklar açıklanmaya çalışılmıştır.

- Lider doğru kararlar alır, yönetici düzenli bir şekilde kararlar verir
- Lider geleceği, amaçları ve yeni hamlesini düşünür, yönetici var olan sistemin iyi bir şekilde yürütülmesi ile ilgilenir.
- Lider gücünü karakterinden ve bulunduğu koşullardan alır, yönetici ise gücünü yasama ve yetkiden alır.
- Lider deneyimlerinden ders çıkarır, yönetici inkar eder başka yerlere çeker.
- Lider grup üyeleri üzerinde bağlılık oluşturur, yönetici yetkilerini kullanarak güç kullanır.
- Lider sahip olduğu pozisyonuyla ve kişisel özellikleri ile ortaya çıkar yönetici ise güç ve yetkinin imkanları ile yöneticidir.
- Lider insanlara dönük faaliyetlere önem verir, yönetici plan yapma, yöneltme ve karar verme süreçlerine önem verir.
- Lider vizyon sahibi bir kişiliğe sahiptir, yönetici var olan düzeni sağlamak adına ilkeler oluşturur.
- Lider değişimi ve gelişimi amaçlar, yönetici var olan düzeni korur (Kırmaz, 2010).
- Liderler etkileyecidir ve insanlarla iletişimlerinde bu özelliklerini kullanırlar. Yöneticilerde etkileyecilik gibi kavramlar aranmaz.
- Liderler açıktır ve nettir, yönetici belirsizdir.

Liderler iş heyecanından yerinde duramazlar, yöneticiler daha çok görev duygusu hakimdir (Öztekin, 1996).

2.1.2 Eğitim Yönetiminde Liderlik

Okul örgütünde liderlik; denetçi, yönetici ve öğretmen tarafından örgüt ile ilgili olay ya da durumları etkilemede kullanılabilir güç olarak ifade edilmiştir (Segiovanni, 1984). Evvela eğitim örgütleri alanında söz konusu olan liderlik kavramı daha sonraları çeşitli alanlarda geliştirilmiş liderlik kuramlarına dayanmaktadır. Eğitimde olduğu gibi yönetim alanında da liderlik kavramı yeni bir konu değildir (Burnett ve Pankake, 1990; akt: Turan, 2014).

Okulun girişimleri eğitim konusunda hayata geçirilmek istenen yeniliklerin başarılı olmasında büyük öneme sahiptir. Eğitim ile ilgili alınan kararların merkezi otorite tarafından uygulamaya geçirilmediği sürece bir önem arz etmemektedir. Değişim için ideal olan yerin okul olması sebebiyle bu süreçte okul yöneticilerinin üzerine düşen liderlik sorumluluğu görevlerini almaları gerekmektedir (Galton ve Blyth, 1989; Maral, 2016).

Okul müdürü, okulun başarısından, öğrenmenin gerçekleşmesinden, okul ve okul yönetiminden sorumlu olan kişidir. Bundan ötürü okul müdürünün başarı ya da başarısızlığı okulun başarı ya da başarısızlığı ile doğru orantılıdır. Okul müdürünün yasal güç ve yetkileri okul yönetiminde veya okulun başarısında tek başına yeterli olmamaktadır. Okul müdürlerinin sahip olmaları gereken birtakım yeterlilikler mevcuttur. Bunlardan ilki okul müdürleri iyi bir lider ve lider özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir (Şişman, 2002).

Okul liderinin başarılı sayılabilmesi için okulunda bulunan öğretmenleri ortak amaçlar etrafında toplayabilmelidir. Yapılan araştırmalara bakıldığında, öğretmenlerin birbirlerinden uzak olduklarını, herbirinin kendine ait alanının olduğunu göstermektedir. Yöneticinin en önemli görevlerinden biride öğretmenlerin tek tek etkinlikleri yerine

grup etkinliğini hayata geçirmektir. Onları kendi eğitim yorumlarını da içine alan ortak amaçlar etrafında toplamak yöneticinin liderliği ile alakalıdır. Öğretmen ortak amaçlar içinde kendini ifade edebilmeli bütünün bir parçası olarak hissedebilmelidir. Öğretmenin amacın bir parçası olması onu zayıflatmaz aksine güçlendirir. Okulların etkiliğinden bahsedilmesi için iyi bir lidere sahip olmaları gerekmektedir (Özden, 2008; Çetinkaya, 2011).

2.1.3 Okul Yöneticiliği

Yönetim, kişi veya grupların bir araya gelerek iş birliği içinde ortak amaçları gerçekleştirmek adına yaptıkları eylemler olarak tanımlayabiliriz.

Yönetimin tanımı farklı bakış açıları ile farklı şekillerde tanımlanmıştır. Erdoğan (2006)' a göre yönetim, ortak amaçların gerçekleştirilmesi için problemi tanımlama, planlama, iş birliği içinde olma, koordine etme, problemi çözme, değerlendirme gibi işlemlere ilişkin kavram, ilke ve tekniklerin bilinçli olarak sistematik bir şekilde uygulanması ile ilgili faaliyetlerdir. Genç (1997)' e göre yönetim, topluluğun olduğu her yerde yönetim vardır. Tarihi savaşların, olayların, mücadelelerin çoğu bu kavram uğruna yaşanmıştır. Yaşam boyunca toplumların birbirlerine üstünlük kurma çabalarının çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Eğitim yönetimi, insanlar üzerinde istendik yönde davranış değişikliği sağlamak amacıyla güç kaynaklarını kullanarak önceden belirlenmiş programları uygulamaktır (Çelik, 2002; Taymaz, 2003).

Eğitim yönetiminde esas konu insandır. Okul yönetiminin esas konusu ise toplumu istendik yönde değiştirip geliştirmek, örgüt amaçları yönünde yaşatmaktır. Eğitimde, sisteme giren insan kaynaklarının en iyi biçimde kullanılması gerekir. Bunu başarmak da eğitim yöneticilerine düşmektedir. Politika, amaç ve planlarını verimli ve etkili bir şekilde yönetmelidirler (Eren, 1991).

Okul yönetiminde müdürün okulu yönetmesi, başarılı kılması, yasal yetkileri ve gücü ile birlikte liderlik yetilerine de sahip olmalıdır. Okul yöneticisi aynı zamanda iyi bir lider olmalıdır. Çünkü okul müdürü bir eğitim lideri olarak; okulun yönetiminden, öğrenmenin gerçekleşmesinden, okulun her türlü başarı ve başarısızlığından sorumlu olan asıl kişidir (Şişman, 2004; Can, 2014).

Cemaloğlu (2007)'ye göre okullarda liderin davranış stili öğretmenlerin davranışlarını etkiler. Çağdaş yönetimlerde rutin işlerin dışına çıkamayan yöneticiler yerine grubun davranışlarını etkileyerek ortak hedefe ulaşan yöneticiler öne çıkmaktadır. Son zamanlarda her yönden gelişen ve değişen toplum, okulları ve bu doğrultuda okul liderlerini de etkilemektedir. Bu durum okulları yönetecek liderlerin niteliklerinin gözden geçirilmesini gerekli kılmıştır. Bu da okulların dinamik bir yapıda olduğunun göstergesidir. Bu bağlamda okulda organize olmuş grubun davranışlarını etkileyen onları ortak amaca yöneltten ve bu hedefe ulaştıran liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Gümüseli, 2001; Şentürk & Sağnak 2012).

Eğitim yöneticileri okullarında öğretmenler ve diğer çalışanlarında benimsediği inançlar, ortak değerler oluşturmali. Eğitim kurumu siyasetini ve eylem planını ortaya koyan iyi bir misyon ile hayatını sürdürebilir. Okul müdürü; koltuğunda oturup mevzuatı harfiyen yerine getiren, bürokrasinin arkasına sığınan kişi olmamalıdır, kendine güvenmeli ve yeri geldiğinde inisiyatif alabilmelidir. Okullar dinamik yapıda olan kurumlardır çağa ayak uydurmalıdırlar. Okulun bu dinamik yapısına uygun olarak okul müdürü kendisine yeni düşünceler, projeler ve yeni teknolojiler katmalıdır. Okul müdürlerinin değişim ve gelişmelere ayak uydurmaları beklenmektedir. Toplumun artık okullardan, eğitim kurumlarından beklentileri her geçen gün artmaktadır (Can, 2018).

Okul müdürü; okul iklimi, öğrencilerin öğrenme seviyeleri, öğretmenlerin okula bağlılığı, iş doyumunu, motivasyonu kısaca birtakım sonuçlar üzerinde oldukça etkilidir. Okulu geliştirmek adına yönetimin insan kaynağına dönük birtakım faaliyetlerde bulunmalıdırlar. Öğretmenlerin okul müdürlerini bir lider olarak görmeleri onların

motivasyonunu, okula bağlılığını ve yaptıkları işten doyum sağlamalarında önemli bir belirleyici olacaktır (Şişman, 2009; Tura, 2012).

Okul yönetiminin en önemli kişisi okul müdürüdür. Müdür; öğrenmenin gerçekleşmesinde, yapılan etkinliklerin başarılı olmasında önemli bir isimdir. (Güçlü, 1997; Yalçın, 2014). Okul müdürünün liderlik stili; programların uygulanmasında, öğretmenlerin performanslarının yüksek olmasında ve ortak amaçlara ulaşmada önemlidir. Okul müdürünün yönetmede uygun bir liderlik davranışı seçmiş olması okul verimliliğini artırabilmek adına da önemlidir. Bir okulun, okul müdürü etkisinde iyi bir öğrenme iklimine sahip olma derecesine bağlı olarak başarılı olduğu söylenebilir.

Okul yöneticileri; insan ilişkileri, mesleki gelişim, yazılı ve sözlü iletişim, insani duygular, birey ve grupları anlama ve güdüleme ve daha bir çok alanda bazı yeterliklere sahip olmalıdır (Şahin, 2000; Maral, 2016). Okul yöneticisinin sahip olması gereken bu yeterlik alanlarından biri de liderliktir (Maral, 2016).

Eğitim; insan davranışlarını iyiye ve güzele yönlendiren, onları olumlu yönde değiştiren onu geleceğe tam hazırlayan bir eylemdir. Eğitim kurumları toplumları biçimlendirir, değişmelerini ve çağdaş uygarlık seviyesine ulaşmasını sağlar. Bunları etkili ve verimli gerçekleştirmek için öncelikle bu kurullarda kaliteli okul yöneticilerine ihtiyaç vardır (Yürek, 2018).

Okul yönetimi, uluslararası eğitim politikalarında öncelikli gündem haline gelmiştir. Öğretmenlerin motivasyon ve kapasiteleri, okul iklimini ve çevresini etkilediğinden okul başarısının iyileştirilmesinde önemli bir rol oynar. Etkili okul liderliği; eğitimin verimliliğini artırmak için önemlidir. Ülkeler eğitim modellerini çağdaş toplumun ihtiyaçlarına uyarlamaya çalışırken, okul ve okul liderlerine yönelik beklentilerde değişmiştir. Pek çok ülke ademi merkeziyete yöneldi okulları karar vermelerinde daha özerk hale getirdi ve sonuçlarından da daha sorumlu tuttu (Pont, Nusche, Moorman, 2008).

2.1.4 Liderlik Yaklaşımları

Alan yazına bakıldığında pek çok araştırmacı liderlik ile ilgili çeşitli araştırmalar yapmış ve bununla ilgili teori ya da yaklaşım geliştirmişlerdir. Liderlik ile ilgili ortaya atılan başlıca yaklaşımlar sırası ile Özellikler, Davranışsal, Durumsal ve Yeni liderlik yaklaşımları olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.1.4.1 Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusunda ortaya atılan ilk yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşımdan bahseden araştırmacılara göre; lider olan bir kişi doğuştan bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Lider doğarken sahip olduğu fiziksel, duyuşsal, sosyal, düşünsel ve kişisel özellikler bakımından sıradan insanlardan farklı olmalıdır (Koçel, 2001). Bu yaklaşıma göre bir kişi bir grup içinde lider olarak kabul görülüyor ve o grubu yönetebiliyor ise bunun en büyük temel nedeni kişinin doğuştan sahip olduğu bir takım liderlik özellikleridir. Lider, doğuştan sahip olduğu özelliklerinden dolayı bulunduğu grup üyelerinden farklıdır (Tengilimoğlu, 2005).

Yapılan araştırmalara bakıldığında etkili olan bazı liderlerin liderlik özellikleri taşımadıkları, grup içinde bazı üyelerin liderlerinde bulunan özelliklerden daha fazlasına sahip oldukları halde lider olarak ortaya çıkmadıkları belirlenmiştir. Bundan dolayıdır ki liderlik sürecinin anlaşılabilmesi için diğer değişkenlere de bakılması gerekliliği zorunlu hale gelmiştir (Koçel, 1998).

2.1.4.2 Davranışsal Yaklaşım

Araştırmalar neticesinde liderlik konusunda ortaya çıkan diğer bir yaklaşım olan davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının yetersizliğine bir tepki olarak doğmuştur. Bu yaklaşımın amacı davranışların kabul grmuş bir liderliği nasıl ortaya çıkaracağını belirlemek ve liderin etkili olabilmesi için “Nasıl davranmalı?” sorusuna yanıt aramak olmuştur (Keçecioğlu, 1998). Bu çerçevede araştırmalar sonucunda etkili lider davranışları ile etkili olmayan lider davranışları arasında farklar bulunmuştur. Aynı araştırmalarda liderin çalışanları önceden belirlenmiş amaçlara kanalize edebilmesi için ne gibi davranışlar sergilemesi gerektiği belirlenmiş ve bu davranışların ancak eğitim yolu ile kazanılabileceği savunulmuştur (Brestrich, 2000; Yılmaz, 2014).

zellikler yaklaşımında lider tanımı kişisel özellikler ile bağdaştırılmaktaydı. Davranışsal yaklaşımda ise liderin ne yaptığı ve çevresine nasıl davranış sergilediği önemlidir. Bu yaklaşımın özellikler yaklaşımından farkı bir kişinin lider olabilmesi için eğitim görmesi gerekir (Zel, 2010). Davranışi yaklaşımlar lider davranışlarının iki boyutu ile ilgilenir. Bunlardan ilki görev yönelimli ikincisi ise ilişki yönelimli davranışlardır. Görev yönelimli liderlik davranışında lider çalışanları daha kaliteli çalışmaya yöneltir. Çalışanlara destek olarak bireysel hedeflere ulaşabilmelerinde onlara yardımcı olur (elik, 2007; Tura, 2012).

2.1.4.3 Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik konusu ile yapılan araştırmalarda süreç içerisinde liderlik başarisının yalnızca liderlik özelliklerine ya da liderin sergilediği davranış şekline bağlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik başarisının pek çok değişkeninin bir araya gelerek olduğu görülmüştür (elik, 2011).

Liderlik konusunu açıklamakta yetersiz kaldığı düşünülen özellikler ve Davranışsal liderlik yaklaşımlara tepki olarak ortaya çıkmış bir yaklaşımdır durumsallık yaklaşımı (Sığrı ve Gürbüz, 2014).

Durumsallık yaklaşımı çağdaş liderlik yaklaşımları arasında yer almaktadır. Yapılan araştırmalara bakıldığında liderlik özellikleri ile liderin sergilediği davranış arasındaki ilişki incelenmiştir. Durumsallık yaklaşımı, değişik durumlarda etki gösterecek liderlik davranışlarının önceden kestirilemeyeceğini savunmaktadır. Bu bağlamda durumsallık yaklaşıma göre, etkili liderlik davranışının her zaman geçerli olabileceği söz konusu değildir (Hoy ve Miskel, 1991).

Durumsallık yaklaşımı liderin içinde bulunduğu koşullara göre hareket etmesini sağlayan bir yapıdır. Genel varsayım, farklı durumlarda farklı liderlik stillerinin gerekli olduğudur. Durumsallık yaklaşımı geçerli olan liderlik davranışının içinde bulunulan koşullara bağlı olarak değişmesi gerektiğini savunduğundan Davranışsal yaklaşımdan ayrılmaktadır (Koçel, 2003).

2.1.4.4 Yeni Liderlik Yaklaşımları

Değişen dünya, gelişen teknoloji, artan bilgi düzeyi ve ekonomik devrimler liderlik kavramında değişmesine, 21 yüzyıl şartlarına uyum sağlayan liderlik davranışları ve rolleri yaratmasına yol açmıştır. Çağın özelliklerine liderlik rol ve davranışlarına uygun çalışmalar oluşturulmuş ve yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Eraslan, 2003). Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik kuramları bu süreçte ortaya çıkan kuramlardır.

2.2. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

2.2.1 Dönüşümcü Liderlik

Burns (1978) yılında ilk kez politik liderler çalışmasında Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik kavramlarından bahsetmiştir. Liderliğin tabiatında etkileşimciliğin olduğunu, liderlerin takipçileri alış-veriş yoluyla ya da örgüte katkılarında dolayı ücretle motivasyon sağladığını ifade etmektedir (Tucker, McCarthy ve Jones, 1999). Burns (1978) dönüşümcü liderliği, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek bir

ahlak seviyesine ve motivasyona çıkardığı süreç olarak tanımlamaktadır. Bu liderler takipçilerin eşitlik, adalet, özgürlük ve insancılık gibi yüksek ülküler ve ahlaki değerler konusunda farkındalık oluşturmaya çalışırlar. Burns'e göre dönüşümcü liderliği örgütte herhangi biri tarafından da sergilenebileceğini ifade etmiştir (Masood, Dani, Burns ve Backhouse, 2006; Buluç, 2009).

Yirmi birinci yüzyılda gelişen teknoloji, değişen dünya düzeni, gittikçe çoğalan bilgi ile toplumsal dönüşümler liderlik ögesinde değişip gelişmesine çağa uygun rol ve liderlik stillerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Yeni liderlik anlayışı yeni düşünceler kişileri dönüşümcü liderliğe götürmektedir (Eraslan, 2006). Dönüşümcü liderlik; eğitim sistemlerinde değişim ve gelişimin ajanı olarak hissedilmekte ve sistemlerin değişen şartlara uyum gösterecek şekilde dönüşümlerini sağlayarak örgütlerin ömürlerini uzatmakta ve başarısını yukarılara taşımaktadırlar (Doğan, 2016).

Cömert, (2004)'in derlediği bazı dönüşümcü liderlik tanımları aşağıda sıralanmıştır.

Bennis'e göre dönüşümcü liderlik; istenen amaçlara ulaşabilmek için; takipçilere yetki verme, onları güçlendirme, verdiği yetkiyi ve gücü hareket birliğine çevirebilme yeteneğidir. Ortak vizyon oluşturma, Zihinsel uyarım ve yaratıcı olma, cesur olma, risk alma, yetkilendirme ve güçlendirme olanakları sağlamalıdır (Erçetin, 2000).

Tichy ve Devana göre dönüşümcü liderlik; karışıklık ve belirsizliğin üstesinden gelebilen, kendini değişimin ajanı olarak görebilen, vizyon sahibi liderler ile gerçekleşeceğini ifade etmişlerdir (Keçecioğlu, 2003).

Hellriegel, Slocum ve Woodman ise dönüşümcü liderliği, karizmalarını kullanarak yetenek ve kişilik özellikleri ile takipçileri heyecanlandırma ve güdülenmelerini üst seviyeye taşıma süreci olarak tanımlamıştır (Erçetin, 2000).

Burns'a göre ise dönüşümcü liderlik, takipçinin ya da potansiyel takipçinin ihtiyacını, heyecanını, içerilerindeki eğilimi, isteklerini fark eder ve takipçiyi bu yönde güdüler, takipçinin gereksinimine, arzu ve isteklerine cevap vererek faaliyete geçmesine yardımcı olur. Dönüşümcü lider, örgütün misyonunu, amaç ve hedeflerini; örgüt çalışanlarının hipotezlerini, tutumlarını değiştirir. Esasında bu liderlikte değişim, gelişim, girişimcilik ve yenilik söz konusudur. Onlar yol göstericidir, yeniden heyecanlanmak için ihtiyacı hissederler, yeni bir vizyon belirleyip dönüşümü kurumsallaştırırlar (Çelik ve Eryılmaz, 2006).

Dönüşümcü liderlikte lider personeline telkinde bulunur, zihinsel teşvik sağlayarak onlarda potansiyel oluşturur. Lider örgütte misyon bilinci sağlayarak gruptaki kişilerin ortak amaca yönelik eğilimlerini artırır. Kişiler kendi çıkarlarını saf dışı bırakarak grubun çıkarlarını ön plana alırlar (Bass, 1990). Dönüşümcü liderler sistemin işlerinin ötesinde karizma, telkin etme, zihinsel teşvik ve bireysel destek gibi davranışları kendilerinde toplarlar (Karip, 1998).

Kişisel çıkarlarını grubun çıkarlarının gerisinde görme, çalışanları hedefe yönlendirme, grubu görev ve amaçlara ikna etme ve çalışanlarla üst düzey iletişim kurma dönüşümcü liderliğin yüksek performansa sahip olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü liderliği benimseyenlere göre başarının birden fazla yolu vardır. Dönüşümcü liderler takip edenlerin gözünde belki karizmatik liderlerdir belki onlara ilham kaynağı oluyorlardır (Bass, 1990; Çelik 1998).

Dönüşümcü liderliğin özelliklerinden ilki olan *karizma* (idealleştirilmiş etki olarakta adlandırılır) liderlik için önemli bir öge olmasına rağmen tabi ki tek başına dönüşüm için yeterli değildir. Karizmatik liderler kendilerini güvenilir ve farklı hedeflere sahip kişiler olarak görürler. Takipçiler onlara saygı duymanın ve güvenmenin yanında onları süper güç olarak görebilir. Bu anlamda karizmatik liderler takipçilerin kendilerine sınırsız bir şekilde itaat etmelerini gözetebilirler. Örgütlerde, sosyal çevrede karizmatik liderlik özelliklerine sahip olan kişiler olabilir fakat bu tek başına dönüşümü

sağlamak adına yeterli değildir. Dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik kuramlarına bakıldığında her iki kuramında birçok özelliğinin örtüştüğü ifade edilmektedir (Bass, 1985; Yukl, 1994; Conger, 1999, Çakar ve Arbak, 2003).

Dönüşümcü liderliğin bir diğer özelliği takipçileri *telkin etmedir* aynı zamanda ilham vermede diyebiliriz. Dönüşümcü liderler basit duygusal öğeleri, sloganları ve şekilleri kullanarak yüksek beklentilerini, önemli amaçlarını takipçilere açıklayabildiği bir durumdur (Bass, 1990). Lider örgütte ortak amaçlar çerçevesinde grup bilinci oluşturmaya çalışır. Gelecekte bahsederken olumlu bir tutum sergiler ve astlar için her zaman teşvik edici olur (Karip, 1998).

Dönüşümcü liderliğin bir diğer özelliği *entellektüel uyarım* davranışıdır. Entellektüel uyarımda dönüşümcü liderler; takipçilerinin akıl, mantık ve problem çözme davranışlarını ödüllendirerek, takipçilerini girişimci ve üretken düşünce yapısına yönlendirmektedir. (Bass, 1990). Lider, takipçilerden problemleri yeniden irdelemelerini yaşanan durumlar karşısında değişik bakış açısı geliştirmelerini; problem durumlarının altında olan başka sebepleri bu açılarından tekrar değerlendirmelerini ister (Avcı, 2015).

Dönüşümcü liderliğin son davranış özelliği *bireysel ilgidir*. Dönüşümcü lider örgütte takipçilerine bireysel ilgi davranışı ile eşit davranış sergiler. Dönüşümcü liderlerin empati yetenekleri gelişmiştir (Bass, 1990). Önceki kuramlarda liderlik takipçilerin üzerinde kontrol ve güç anlamında iken dönüşümcü liderlikte takipçilerin kendi güç ve potansiyelini açığa çıkarmaları için farkındalık oluşturur (Owen vd., 2007). Takipçilerin örgütteki dönüşüme katkıları, onların arzularına, gereksinimlerine, değer ve yargılarının doğru şekilde değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koyar. Ancak bu şekilde çağdaş bir bakış açısıyla beraber; lider takipçisinin kişisel olarak nasıl motive edeceğini bilebilir (Iraz ve Şimşek, 2004; Gül & Şahin, 2011).

Dönüşümcü lider sadece sorgulayan, düşünen ve risk alan liderler değildir. Bunlarla beraber hareketleri ile takipçilerine belli başlı düşünceleri işleyen kişilerdir.

Yine bu liderler yüksek enerjiye sahiptirler örgüt içinde kendilerini geliştirmeye ve girişimciliğe önem verirler ve bunun için uygun bir iklim yaratırlar (Çelik, V. 2017). Dönüşümcü liderler, insanları belli başlı kurallara uymaları için ikna etme yeteneğini kullanırlar. Bu liderler doğal süreç içerisinde takipçilerin kendilerine bağlılık ve saygı göstermelerini beklerler. Takipçilerine ilgi gösterirler, dikkat ederler (Norris 8c diğ., 1996; Çelik, 2017).

Bass ve Steidlmeier (1999) neyin doğru ya da yanlış ve önemli olduğunu idrak etmelerini gerçekleştirdiklerinde, kendileri takipçilerin ihtiyaçlarını karşıladıklarında, kendisine bağlı olan kişilerin duygu, düşünce, yargı, tutum ve davranışlarında mükemmelliğe ulaştıklarında ve kişileri bağlı buldukları gruplarının çıkarları için kendi çıkarlarından vazgeçebilecek duruma getirdiklerinde liderlerin doğru dönüşümcü lider olduklarına kanaat getirmişlerdir.

Tablo 2 Liderler

Farkındalık artırır.
İnsanların kendi ilgi alanlarının ötesini görmelerine yardımcı olurlar.
İnsanların kendi hakikatlerini bulmalarına yardımcı olurlar.
İnsanların değişim ihtiyacını anlamalarına yardımcı olurlar.
Takipçilere yatırım yaparlar.
Kendilerini en iyiye adarlar.
Uzun vadede geniş bir bakış açısını benimserler.

Dönüşüm nasıl meydana gelir (Doğan, 2016).

Dönüşümcü liderlik günümüzde her alanın gereksinim duyduğu liderlik tipidir. Çünkü dönüşümün ve gelişimin yaşandığı bu günlerde bu süreçleri yönetecek ve yönlendirebilecek özellikte liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde dönüşümcü liderlik kritik bir öneme sahiptir. Dünya değişmekte ve öğrendiğimiz şeyler hızla geçerliliğini kaybetmektedir. Bu bağlamda uluslararası rekabetten geri kalmamak ve muasır medeniyetler seviyesine ulaşmak, değişen dünya düzenine uyum sağlamak yoluyla olacaktır. Liderliğin doğuştan olmadığını bilimsel

yöntemlerle ispatlanmasından beri liderlik davranışları öğrenilebilir davranışlar olarak ifade edilmektedir. Buna göre zor gibi görünen dönüşümcü liderlik davranışlarında öğrenilebilir davranışlar olarak belirtilmektedir (Eraslan, 2004).

Dönüşümcü liderler yönetimlerini duruma göre uygulayabilmekte, durumsal koşulları gözeterek kararlar almaktadırlar. Çevresel koşulları doğru bir şekilde algılayarak yerinde ve zamanında uyum sağlama örgütün devamlılığı için önemlidir. Dönüşümcü liderlik günümüzde ihtiyaç duyulan etkili bir liderlik davranışıdır (Begeç, 2004).

2.2.1.1 Dönüşümcü Liderliğin Temel Özellikleri

Dönüşümcü liderlik ile ilgili alan yazında birçok özelliğin olduğu görülmektedir. Bu özellikler çok geniş olmakla birlikte, araştırmacı tarafından aşağıda ortaklaştırılmıştır.

2.2.1.1.1 Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Dönüşümcü liderlik ile yeni liderlik yaklaşımları vizyon kavramı ile var olan liderlik anlayışından ayrılmaktadır. Dönüşümcü liderliğin en önemli kavramlarından vizyon (Schermerhorn,1993). Açıkalın'ın (Açıkalın, 2000) Bennis'ten aktardığı gibi; "Dönüşümcü liderliğin temel özelliği paylaşılmış bir vizyona sahip olmasıdır. Vizyon değerlerle beraber, prensip odaklıdır. İnançlı, dürüst, bütünlük içinde ve kendine güvenen birisi olması ondaki diğer özellikleri gösterir."

Dönüşümcü liderlerin en önemli özelliklerinden birisi vizyon sahibi olmalarıdır. Vizyon sahibi olmak çalışanları her zaman tetikte tutar, hayatı bir amaç uğruna anlamlı kılar (Ataman, 2001).

Vizyon, örgütsel anlamda; arzu edilen istenen hayali kurulan gelecek, değişim ve gelişimin yanı sıra geleceği resmetme şeklinde ifade edilmiştir (<http://www.insanbilimleri.com>).

Dönüşümcü liderin bir vizyona sahip olması, çevresindekilere bu vizyonu, inanç ve kararlılığı idrak ettirmesi değişim adına önemli görülmektedir. Örnek olarak Atatürk'ün ne kadar vizyon sahibi bir kişilik olduğu aşağıdaki şu cümle ile açıklanabilir: “Yaptığımız ve yapmakta olduğumuz devrimlerin amacı, Türkiye Cumhuriyetini, halkını, tamamen çağdaş, bütün anlamda ve şekilleriyle uygar ve sosyal toplum haline ulaştırmaktır” (Taş, 2009).

2.2.1.1.2 Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık

Dönüşümcü liderlikte yaratıcılığın gücüne fazlasıyla inanılır, yaratıcı düşünce; aralarında daha önce hiç ilişki kurulmamış düşünce ya da nesnelere arasında bir bağlantı kurulmasını izah eder (Bolt,2000). Yani yeni yöntemleri, yeni düşünceleri besleyen bir değişim söz konusudur. Yaratıcılık, programları daima yenileyen, iş görenlerin performanslarını artıran, gruba ufak açan, değişik açılardan bakmasını sağlayan bir etkidir. Doğru zamanda doğru yerde kullanıldığında başarılı bir dönüşüm sağlamayı mümkün kılacaktır. Doğru kullanma bireylerin şimdiye kadar gizli kalmış ve fakat içlerinde bir yerlerde var olan bu durumun ortaya çıkarılıp etkin bir şekilde kullanılması ister istemez başarıyı getirecektir (İnci, 2001).

Çağdaş lider, çalışanların içinde var olan yeteneği ortaya çıkarmak için onları bağımsız düşünmeye iter, yaratıcılıklarını köreltmez, yaratıcılığı ortaya çıkarmak adına özgür bırakmayı ve grup doğrultusunda kanalize olmayı öğretir. Bir başka ifade ile liderin tek başına yaratıcı olması grup başarısı için yeterli olmayabilir, burada iş görenlerin yaratıcı düşünebilmeleri için teşvik edici olması ve farklı bakış açısına açık olması gerekmektedir.

Dönüşümcü lider, çalışanların gizli kalmış güçlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için olanak sağlarlar. Dönüşümcü liderler çalışanlarının bu özelliklerinden faydalanarak dönüşümü hızlandırmak isterler ve bu şekilde kalıcılığın bilincinde olduklarından organizasyonu geliştirmek için kendilerini tehlikeye atmaktan kaçınmazlar (Bresctick, 1999'dan Akt: Zeren, 2007).



2.2.1.1.3 Karizmatik Etkiye Sahip Olma

Dönüşümcü liderlik konusunda yapılan çalışmalarda üzerinde hassasiyetle durulan özelliklerden biri “karizma” olgusudur. Kimi kuramcılara göre karizma dönüşümcü liderliğin temel ögesi, kimi kuramcılara göre ise takipçiler tarafından lidere yakıştırılan bir özelliktir (Açıkalm, 2000). Karizma kavramı üzerinde tam bir netlik olmadığından ve son zamanlarda da üzerinde oldukça durulan bir çok araştırmaya konu olduğundan bu çalışmada “karizmatik etki”den bahsedilmektedir. Burada gerçek olan şu ki dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderliğin farklı stillerde liderlik tarzı olduğudur.

Karizma ilk olarak sosyal bilimcilerden Max Weber tarafından ortaya atılmıştır. Weber (1947) karizmayı; takipçileri üzerinde hissedilir bir güce sahip olan ve yönlendirmenin fazlasıyla ihtiyaç olduğu kriz durumlarında ortaya çıkan “karizmatik güç” şeklinde ifade etmiştir (Brestrich, 1998).

Bass, dönüşümcü liderliği yüksek düzeyde karizmatik özellikler taşıyan ve aşırı çalışma ile grubun beklentilerini karşılayan liderler olarak ifade etmiştir. Karizmayı ise misyon ve vizyon duygusu geliştirme, saygı ve güven kazanma süreci olarak tanımlar. Bass’e göre karizmatik liderler şu şekildedir (Zeren, 2007);

Karizmatik liderler, kendilerine yönelik olan heyecanı hep canlı tutup takipçilerinin davranış ve tutum değişimini teşvik ederler. Karizmatik liderler, çalışanlarının gözünde farklı algılanmaları kendilerini çalışanlarca özdeşleşebilir hale getirerek ve çalışanlarda bir takım heyecanları oluşmasında katalizör görevi görürler.

Normların ve ortak amaçların takipçiler arasında paylaşılması karizmatik liderlerin doğmasında ve başarılı olmasında büyük öneme sahiptir.

2.2.1.1.4 Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi

Örgüt içinde takipçilerin yaratıcılık ve verimliliğini artırmada iki önemli araç vardır bunlardan ilki etkili iletişim ikincisi ise yüksek motivasyondur (Kavrakoğlu ve diğ., 2002). Liderler takipçileri ile etkili iletişim kurarak onları planlı amaçlar doğrultusunda motive ederler. Liderler temel olarak iş görenlerin iyi hissetmelerini, yeterli bilgi ve işin içinde olduklarını hissettirmeleri çalışanları harekete geçirecektir. Etkili bir lider olabilmek için mükemmel bir iletişim yeteneğine sahip olmak gerekmektedir. Çalışanları harekete geçirmek için mükemmel bir iletişim yeteneği olmalıdır. Lider çalışanları harekete geçirmek için fikirlerini paylaşmalıdır. Eğer bir lider yapmak istediklerini iş görenlere geçiremiyor ve onları bu yolla motive edemiyorsa yapmak istediklerinin pek bir anlamı yoktur (Maxwell, 1999).

Dönüşümcü liderler çalışanlarına arkadaşça yaklaşırlar, onları iyi olana yönlendirip tavsiyelerde bulunurlar, yaptıkları işlerde onları devamlı olarak desteklerler, mükemmel ulaşıma kadar onları cesaretlendirirler. Dönüşümcü liderlerin bir diğer özelliği ise ortak vizyon oluşturmaktır, bunu örgütte kültür haline getirmek için çaba sarfederler. Bu liderler çalışanları sürekli motive eder, kendilerini geliştirmelerini destekler ve değişime uyum sağlamaları için yoğun mesai harcarlar (Yılmaz, 2010).

Dönüşümcü okul yöneticileri hedeflerini iş görenlerle paylaşmalı, onlarla sürekli iletişimde olmalı, onların sorunları ile ilgilenip çözüm yolları aramalıdır. Çünkü iş görenleri dönüşüm sürecine katmak, inandırma ve motive etmek gibi zor bir görevleri vardır (Yılmaz, 2010).

2.2.1.1.5 Değişimin Temsilcileri Olma

Dönüşümcü liderlerin var olmalarının temel nedeni “değişim”dir. Bu liderler kendilerini değişimin temsilcileri olarak ifade ederler. Onların kişisel ve profesyonel imajları farklı olmak ve örgütü değişim çizgisinde düzenlemektir.

Dönüşümcü liderlik, değişime ve gelişime odaklı bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik daha çok acil durumlarda, hareketli ve belirsiz ortamlarda, çözülebilirliği düşük karmaşık durumlarda daha çok tercih edilen liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Ataman, 2001).

Dönüşümcü liderler doğası gereği değişimi temsil ederler. Değişimin ne zaman geleceğini bilirler ona göre hazırlıklı olup yeni hamleler belirler ve çalışanları değişim ve gelişimin yeni koşullarına uyum sağlamalarında yardımcı olurlar (Uzer, 2010).

Dönüşümü isteyen lider, değişim için etkinlikler planlar, rutin fikir ve yöntemleri değişime uğratmak adına savaşır ve başarıya ulaşmak için bütün zorluklara katlanır (Berber, 2000).

2.2.1.1.6 Duygusal Dayanıklık, Cesaret Risk Alma

Dönüşümcü lider, başarısızlıktan korkmayan, eleştiriler karşısında dik duran ve durumları bireysel olarak algılamayan bir kişiliktir. Duygularını kontrol altına alıp bir kenara bırakabilir. Duygusal anlamda dayanıklı olma içinde yaşadığı çatışmayı engeller; böylelikle kendine inanır, güvenir, olaylar karşısında kararlı olur ve stresli ortamlarda dayanıklı kalır. Yapılan araştırmalarda bu özelliklerin dönüşümcü liderlerde olduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir (Zel, 1997).

Dönüşümcü liderler doğaları gereği pes etmeyi sevmezler, belirsizliğin ve karmaşıklığın hakim olduğu zamanlarda mücadeleci ruhları ile ön plana çıkarlar. Dönüşümcü liderler risk almaktan kaçınmazlar, cesurdurlar. Bu cesur davranışların iki boyutu vardır. Birincisi zihinsel boyut; gerçeklerle yüzleşme olarak ifade edilir. İkincisi ise duygusal boyut; gerçeklerle yüzleşemeyenleri gerçekleri gösterebilme istekleri olarak ifade edilir (Keleş, 2009).

Dönüşümcü liderin belirsiz bir dünya ile uğraşması onlara cesaretli olmayı ve risk almayı öğretmiştir. Bu liderler düzensiz, belirsiz ve karmaşık ortamlarda çalışırlar

ve kriz durumlarında ortaya çıkarlar. Bunun gerçekleşmesinde yüksek özgüven, geleceği görebilme ve cesaret gibi etkinler belirleyici olmaktadır (Lokman, 2010).

2.2.1.1.7 Güçlendirme

Dönüşümcü liderliğin temel özelliklerinden bir diğeri takipçilerin güçlendirilmesi ya da yetkilendirilmesidir. Geleneksel yönetimde var olan yöneticinin tek başına karar alma özelliği bugünkü şartlarda terk edilerek yerine takipçilerin katılımı temel alınmıştır. Çağdaş yönetimlerde tüm süreçlerde, lider-takipçi ilişkisi güç paylaşımı ve katılım olarak ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2004).

Koçel (1998)'e göre güç, liderin geçici bir süreliğine herhangi bir konuda kendi isteği ile takipçisine karar verme yetkisini devretmesi ve herhangi bir zamanda geri alması olarak ifade etmiştir. Dönüşümcü liderler takipçilerine güvenir ve inanırlar. Liderin takipçisine güvenmesi ve ona gerektiği zaman yetki vermesi aynı zamanda takipçisinin sorunlarını çözmesi konusunda yardımcı olması takipçiyi güçlendirir (Toksöz, 2010).

2.2.1.1.8 Esnek Yönetim Anlayışı

Değişime hazır olma durumu yönetimde esneklik ile başlar. Örgütün yaşama arzusu olarak ifade edilebileceği gibi, inanç ve prensiplerden taviz verme, yok sayma değildir. Yaşanacak olan değişimlere karşı örgüt politikalarında esnek olma durumudur. Esnekliğin olmadığı durumlarda katılma olur bu da kırılmaya götürebilir. Burada vurgulanmak istenen, esneklik özden ayrılmak değil bilakis özü korumadır. Esneklik, örgütün değişim ve büyüme çabalarının odak noktasıdır (Apuhan, 1997).

Liderler başarılı olmayı hedeflemişlerse değişen dünya düzeninde esnek bir idari anlayışa sahip olmalı, belirlenen amaçlara ulaşmak adına farklı yöntemlerin olduğunu bilmeli ve plan-projelerini buna göre yapmalıdırlar. Bunların yanında alınan

kaide ve kurallar değişim konusunda esnek olabilme özelliğine sahip olmalıdır (Bakan, 2011).

Dönüşümcü liderler, eğitim-öğretimin başında çalışanlar ile bir araya gelerek örgütün belirlediği misyon ve vizyon çerçevesinde yıllık plan, program ve etkinlikler düzenlerler ve buna göre stratejiler belirlerler. Etkinliklerde öğretmenlerin ilgi alanlarına veya branşlarına göre sorumluluklar verilir. Burada lider işin takipçisi ve denetleyicisi konumundadır, gerek gördüğü yerde gerekli müdahaleyi yapmalı gerekirse değişime gitmeli ya da farklı hamleler ile iş akışının devamını sağlamalıdır. Bütün bu yapılanlar değişen şartlara göre esnek olmalıdır, iş görenlerin motivasyonunu yüksek tutmalıdır (Beşiroğlu, 2013).

2.2.1.1.9 Güvenilirlik ve Öz-güven

Dönüşümcü liderlikte lider davranışları ile güven oluşturur. Konuştuğunu yapma, davranışlar ile örnek olma yani model olma takipçilerinin gözünde güven oluşturur. Konuşmaları ile davranışlarında ki tutarlılık önemlidir. Aynı zamanda lider de takipçilerine güvenir. Takipçilere güvenmek grupta yaratıcılığı ortaya çıkarır ve sonuç olarak lidere güvenmeyi esas kılar (Pielstick, 1998).

Dönüşümcü lider, anlaşılmayı ve güven duyulmayı önemser. Güven sayesinde çalışanların başarıları artar, yaratıcılıkları gelişir ve olumlu bir okul iklimi oluşur. (Uzer, 2010).

Dönüşümcü liderin çalışanlarına saygı duyması onların gelişmelerini desteklemesi, duygu ve ihtiyaçlarını da dikkate alarak hareket etmesi bireysel destek olarak nitelendirilmektedir. Lider çalışanların yalnızca iş gücü ile değil bireysel sıkıntıları ile de ilgilenir. Bu durum çalışanlarda güven oluşturmakta ve kendilerini önemli olduklarını hissettirmektedir (Şen, 2008).

2.2.1.2 Eğitimde Dönüşümcü Liderlik

Okullarda alışılmışın dışında yeniden örgütlenme çalışmaları, okul yöneticilerini öğretimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir yönelim söz konusudur. Bu çalışmaların eğitim yöntemlerindeki belirsizliği kaldırması, eğitimde sadece teknolojik boyut değişmesi şeklinde değil bununla birlikte değişimi destekleyecek bir okul örgütü tasarlanması ve daha çok profesyonel öğretimin olması için yöneticinin yapması gereken öğretimsel liderlik özelliklerini kapsamaktadır. Dönüşümcü liderlik karmaşıklığa izin vermez. Eğitimde dönüşümcü liderliğin bir kavram olmasında okul dışı dönüşümcü liderlik deseninden faydalanılmıştır (elik. 1998).

Okul yöneticileri, okulda yapabilecekleri değişiklikleri kolaylaştıracak durumlara dikkatlerini vermelidirler. Değişimi sağlayabilecek kişi ise bir dönüşümcü liderdir. Bu liderlerin enerjileri yüksektir, verimli ve umut vericidirler. Dönüşümcü lider esasında çalışanların misyon ve vizyonlarını gözden geçirmelerine amaca yönelik olarak sistemlerini yeniden kurmalarına yardımcı olan kişilerdir. Okul yöneticilerinin, yapılan araştırmalar ışığında bütün enerjilerini değişim ve gelişimden daha çok rutin işlerde harcadıkları görülmektedir. Okul yöneticisi toplumun her alanında yaşanan değişimlere eğitim örgütü ve yöneticisi olarak uyum sağlamak zorundadır. Yöneticinin örgüt içinde en önemli rolü değişime hazırlıklı olması ve gerekli koşulları sağlamasıdır. İyi bir liderlik davranışı ancak bu koşulları sağlayabilir.

Okul yöneticisi örgüt içinde sadece resmi işleri yapan bir lider olmamalıdır. Yönetici sadece rutin işlerle uğraşan değil yeni değişimleri keşfeden ve bu şekilde örgütü dinamik tutan bir kişi olmalıdır. Yönetici, mevcut imkanlar dahilinde eğitim-öğretimi gerekleştirmemeli var olan imkanları geliştirerek eğitim-öğretimi gerçekleştirmelidir. Eğitimde dönüşüm; okulu, sistemi, süreci ve yapıyı yansıtacak şekilde olmalıdır. Dönüşümcü lider, okul iklimini değişim sürecine uygun olarak oluşturmalıdır. Okulda bu dönüşüm sürecine direnç gösteren durumları ortadan kaldıracak hamlelerini ortaya koymalıdır. Okulların kendilerini devamlı yenileyen, değiştiren ve gelişen yapılarda olması gerekmektedir. Ancak bu sayede bilgi toplumundaki yerini alabilir. Yapılanmanın öncelikle bir bakıma okul iklimini oluşturan

yönetimden başlanmalıdır. Yönetim çalışanlar ile iş birliği, mesleki doyum, hoşgörü, destekleme ve güdüleme gibi davranışların temeli ile oluşturulan okul iklimi doğrultusunda; kendini yenileyen, sürekli öğrenen, değişen ve gelişen okulların ortaya çıkmasını sağlar. Bu davranışlar dönüşümcü liderliğin temelini oluşturur. Dolayısıyla okulların değişimini sağlamak amacıyla yönetimlerde dönüşümcü liderlik davranışları uygulanması gerekmektedir (Eryılmaz & Çelik, 2006).

2.2.2 Etkileşimci Liderlik

Çağdaş kuramlar arasında önemli bir basamak olan durumsallık kuramı, doğru davranış modelinin tek olmadığını, şartlara göre ne şekilde davranılması gerektiğine hüküm vermek durumunda zorunda olduğunu savunmaktadırlar. Bu bağlamda lider bazen demokratik bazen ise otokratik olabilir. Liderlik biçiminde ortaya çıkan bu durum dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliği doğurmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Etkileşimci liderler, okul örgütünün gelenek ve kültürüne bağlıdırlar ve alışılmış düzeni korumak isterler. Bu liderler değişimi ve risk almayı sevmezler, ödül ve ceza ile grubu ortak amaçlar hedefinde yönlendirmek isterler (Doğan, 2016).

Etkileşimci liderlik, hedeflenen amaca erişmek için lider ve takipçiler arasında bir alış-veriş ilişkisi temeline dayanır (McCleskey, 2014). Takipçilerin ortak amaçlara ulaşmak gibi bir çabaları söz konusu değil, bir alış-veriş söz konusudur. Bu alış-verişin konusu ise siyasi, ekonomik veya psikolojik olabilir, burada iki taraf birbirine bağımlıdır (Özyılmaz, Ölçer, 2008). Takipçiler ve lider arasındaki ilişki iki tarafın birbirini etkilemesi ile ilgilidir. Lider amaca gitmek ve takipçilerin performanslarını daha fazla artırmak için ödül aracılığı ile sistemini kurar. Bunun yanında grup istenen başarıyı yakalayamadığında ise cezaya başvurur. Etkileşimci yada bir diğer adıyla işlemci liderliğin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar; *koşullu ödül*, *istisnalarla yönetim* (*aktif- pasif*) ve *ilgisiz liderlik* yaklaşımıdır (Bektaş, 2016).

Koşullu Ödül: Lider ile astları arasında olumlu pekiştirici değişimi şeklinde gerçekleşir. Lider, kendisinin belirlediği amaçları gerçekleştiren astların bunun

karşılığında ne gibi bir ödüle sahip olacaklarını açıklar. Önceden karar verilmiş amaçlara ulaşmanın karşılığı olarak lider astlara uygun ödüller temin eder. Astın göstermiş olduğu performansın karşılığı olarak ona istemiş olduğu desteği vermek, hangi performansı gerçekleştirmenin kimlerin sorumluluğunda olduğunu ayrıntılı bir şekilde belirlemek, ödüllendirilmek için ne yapılması gerektiğini açıklamak ve performans karşılığında astların kişisel gereksinimlerini karşılamak liderin koşullu ödül davranışlarını oluşturur (Karip, 1998).

İstisnalarla Yönetim- Aktif: Lider takipçilerin performansını takip eder, problemlerin farkında olmak adına araştırır ve ortada bir problem var ise önemli bir hale gelmeden büyümeden hemen müdahale etmek için ise devamlı olarak izler(Howell ve Avolio, 1993). Tehlike arz eden durumlarda yanlışlıklar ve hatalar olmadan önce bunları tanımlar ve düzeltmeye yönelik tedbirler alır (Birasnav, 2014).

İstisnalarla Yönetim-Pasif: Ortaya çıkan performans, standartları karşılamadığında lider duruma karışmak gibi davranışlarda bulunabilir (Bass, 1991). Pasif ile aktif istisnalarla yönetim arasındaki önemli ayrıştırıcı fark, problem önemli bir hale gelmediği sürece pasif istisnalarla yönetimde duruma müdahale etmek veya düzeltmek gibi bir davranışta bulunmamasıdır (Güney, 2011; Şentürk & Durak & Yılmaz & Kaban & Kök & Baş, 2016).

İlgisiz Liderlik: Lider varla yok arasındadır, söz de var olan bir durumdadır (Karip, 1998). Lidere ihtiyaç olduğunda ona ulaşılmaz, lider sorumluluk almaktan çekinir. Önemli konularda fikrini söylemekten kaçınır (Bass, 1997; Cemaloğlu, 2013). Hemen hemen bütün liderlik özelliklerinde en az etkili olandır (Bass, 1997; Cemaloğlu, 2015).

Burns ve Bass, etkileşimci liderliği; lider ile takipçi arasındaki karşılıklı alış-veriş olarak tanımlamışlardır. Burns, takipçinin çabası karşılığında onun isteklerini yerine getirme olarak, Bass ise karşılıklı alınan kararlara bağlı olarak görevini yerine getiren çalışanları ödüllendirme etkileşimci liderlik stili olarak değerlendirmektedir.

Yine Burns'e göre bu liderlik tarzı takipçi ile lider arasında alış-verişin değişimini kapsar. Takipçi liderin hedeflerine uygun davranış sergilediğinde bunun karşılığı olarak saygınlık ve ücret elde etmesi bu duruma örnek teşkil eder. Etkileşimci liderlikte, iki taraflı değişim değerleri aynı olmayabilir. Bu bağlamda iki değişik etkileşim söz konusudur. Birincisi; kalitesiz etkileşim, maaş artışı; ikincisi ise kaliteli etkileşim, ilişkiler arası yüksek bağ ve ölçüsü olmayan bazı ödüllendirmeler şeklinde olabilir. Yine Bass'a göre ise bu liderler ile takipçilerin karşılıklı anlaşma veya alış-veriş sağlama şeklinde açıklanabilir. Bu tarz liderler, örgütün geleneklerine, kural ve işleyişlerine sadık kalarak kararlar alırlar (Aslan, 2013).

Etkileşimci liderlik; takipçi ile lider arasında karşılıklı alış- veriş anlayışını temsil eder. Lider ile takipçiler arasındaki bağ kıymetli bir şeyin alış-verişine dayanır. Lider takipçilerini onlardaki beceri veya var olan yeteneklerini açığa çıkarıp kullanma maksadıyla yaklaşır (Colvin, 2001; Akt. Tabak, 2005). Etkileşimci liderlik verimliliği artıran liderlik tarzı olarak benimsenmektedir. Lider takipçilerini güdüleyen, onları harekete geçiren ve onlara yol gösteren; örgütün amaçlarını, çalışanların görevlerini ve rollerini açıkça ortaya koyan kişidir (Bateman, 2002; Cemaloğlu 2007).

2.2.2.1 Eğitimde Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, okul yöneticilerinin eğitime yönelik var olan politikaları okulda işleyişe koymak, eksik olan şeyleri tamamlamak ve düşük performansı giderip yüksek performansa artırmaya yönelik olarak yürütülen bir liderlik davranışıdır. Etkileşimci liderlik davranışları okulların başarı ve gelişimini sınırlı seviyede arttırırken, okul yöneticilerinin bağımsızlığını kısıtlayarak kendi iradeleri ile liderlik davranışı seçip uygulamaya koymakta zorluk çıkarmaktadır. Dışarıdan gelen yoğun baskılar ve denetimlerin olduğu okullarda etkileşimci liderlik elzem bir duruma gelmektedir ve bu liderlik davranışı uygulanmaktadır (Gedikoğlu, 2015; Yürek, 2018).

2.2.3 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik birbirlerine karşı zıt liderlik tarzları değildir. Dönüşümcü liderlik etkileşimci liderlik stiline üzerine kurulmuş ve etkileşimci liderliğin yapabildiklerinin ötesinde takipçilerin çaba ve performans düzeylerini artırmak gibi bir rol üstlenmektedirler (Robbins ve Judge, 2003). Etkileşimci liderlikte, liderlik; lider ve takipçi arasında ekonomik ya da siyasi nedenlere bağlı olarak basit bir karşılıklı alış-veriş olarak görülürken, dönüşümcü liderlik, liderliğe; yüksek performans ve motivasyon düzeyi elde etmek adına lider ve takipçilerin birbirlerini etkilemesi ya da daha fazla kişinin diğer çalışanlarla ilgilenmesi olarak açıklamaktadırlar (Özkalp ve Kırel, 2005; Şentürk & Durak & Yılmaz & Kaban & Kök & Baş, 2016).

Bass (1985) liderlik çalışmalarına dayalı olarak, konuyla alakalı olarak yeni bir model ortaya atmıştır. Bu model dönüşümcü ve etkileşimci liderlik olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Etkileşimci liderlikte; lider ile çalışanlar arasında etkili bir alış-veriş söz konusudur ve bu alış-veriş üç boyuttan oluşur. Bunlar; ilgisiz liderlik, koşullu ödül ve istisnalarla yönetim yaklaşımlarıdır. Bu liderlikte çalışanlar stres altındadır neden olarak performansı yüksek olanlara yüksek ödeme, performansı düşük olanlar ise ceza ile karşı karşıya kalırlar. (Bass, 1990) dönüşümcü liderlik ise; lider ve takipçilerinin, birbirlerinin ahlak ve motivasyon düzeylerini artırdıkları bir süreçtir. Dört alt boyuttan oluşur; Karizma, entellektüel uyarım, bireysel destek ve telkinle güdülemedir (Cemaloğlu, 2007).

Burns (1978); etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile alakalı fikirlerini gözden geçirmiş ve onları siyasi alanda yaygın olarak kullanmıştır. Burns'ün düşüncelerinden etkilenen Bass (1985), sosyal yapılarda geniş kapsamlı etkili bir liderlik modeli ortaya çıkarmıştır. (Bass, 1998)'a göre; Laissez-faire, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik olmak üzere liderliğin üç temel çeşidi vardır. Etkileşimci liderliğin bir boyutu olan Laissez-faire liderliği, takipçilerle etkileşimin olmaması şeklinde açıklar. Bu liderler önemli

durumlarda ya da konularda fikir beyan etmekten kaçınırlar, kararları uygulamaya geçirmek konusunda başarısızdırlar, sorumluluk almayı sevmeyenler, geri bildirim vermezler. Dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik birbirlerine zıt yaklaşım değillerdir. Eğer idareci etkileşimci liderlik davranışının üstünde dönüşümcü liderlik tutumuna sahip değilse ortalama bir liderdir denebilir. Olması istenen etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliklerini bir arada taşıyan bünyesinde bulunduran liderlerdir (Robbins ve Judge, 2012; Kılınç, 2017).

Bass (1990) ve Keller (1995), Kişisel ve örgütsel başarıya katkıların etkileşimci liderliğe göre dönüşümcü liderlerin katkılarının daha fazla olduğunu; dönüşümcü liderlerin takipçileri, etkileşimci liderlerin takipçilerine göre istenenin üzerinde bir çaba gösterdiklerini ifade etmişlerdir (Taslak, 2008).

Burns (1978) liderliği; ekonomik, siyasi veya bunun gibi değerleri kullanarak tek başına veya karşılıklı oluşturdukları hedeflere ulaşabilmek için takipçilerini eyleme geçirme olarak ifade etmektedir. Buradaki mevzu da önemli olan nokta ortak amaçlar, bu amaçlar birbiriyle ilişkili fakat birbirlerinden bağımsızdırlar. Kişiler bir bağımsız amaca ulaşabilmek adına karşılıklı alışverişte bulunabilirler. Burada, takipçilerin ortak amaçlarına ulaşmada ortak bir çalışma değil, pazarlık mevzu bahisdir. Bu mevzu etkileşimci liderliğin gerçeğidir. Liderler takipçilerinin değer ve amaçlarını değiştirip biçimlendirmeleri ise dönüşümcü liderliğin gerçeğidir. Burda bahsedilen iki liderlik davranışı insanlığa faydalı olmak adına kullanılabilir. Eğer takipçi ve lider davranışları, ikisinin ayrı ayrı amaçlarını gerçekleştiriyorsa etkileşimci liderlik takipçileri memnun edecektir. Etkileşimci liderliğin değerleri dürüstlük, sorumluluk, azim ve benzerleri olacaktır. Dönüşümcü liderler bu değerlerin üstüne koyacağı eşitlik, doğruluk ve hürriyet gibi değerlerle ilgilenmektedirler (Akt.Tabak, 2001; Eraslan,2006).

Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
Karizma: Vizyon ve görev duygusunun kazanılmasını sağlar, gurur aşılır.	Koşullu Ödül: İyi performanslara ödülle karşılık verir, kötü performanslara ceza uygular.
İlham Verme: Çabaları bir noktada toplayabilmek için semboller kullanır, önemli amaçları basit yollarla ifade eder.	İstisnalı Katılım (Aktif): Sürekli gözlem yapar ve doğru zamanda müdahale eder.
Entellektüel Uyarım: Zekayı, akılcılığı, dikkatli problem çözme yeteneğinin ilerlemesini teşvik eder.	İstisnası Katılım (Pasif): Var olan durumlara bile pek müdahale etmez.
Bireysel destek: Astlarıyla birebir ilgilenir, onları destekler, tavsiyelerde bulunur.	Laissez-Faire: Sorumluluktan ve karar almaktan kaçınır.

Tablo 3 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırılması

Bass (1991; Akt: Ünal, 2015; Doğan 2016).

Burns'e (1978) göre, bir liderin sosyal değişiklikler yapma yeteneği var ise bu liderlere etkili liderler olduğunu ifade etmiştir. Liderlik sürecinde çatışma ve gücün etkileşimi olduğunu belirtmiştir. Burns iki temel liderlik tarzından bahseden. Etkileşimci ve Dönüşümcü liderlik. Etkileşimci liderler takipçilerine bir şeyi başka bir şeyle değiştirme düşüncesi ile yaklaşır, örnek olarak çalışkan öğretmene yüksek ücret. Diğer taraftan dönüşüm lideri daha yüksek ihtiyaçları karşılamayı arar. Bu liderliğin sonucu olarakta; takipçileri liderlere ve liderleri ahlaki ajanlara dönüştüren karşılıklı ilişkidir. Ahlaki liderli kavramı, liderler sorumluluklarını bilmeleri ve takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamayı arzuladıkları araç olarak önerilmektedir. Burns'e göre lider olarak doğurmaz bunun yerine liderler motivasyon, değerler ve hedeflerden gelişirler (Burns, Bass, Avolio, ve Leithwood, 2006).

2.3 İlgili Araştırmalar

2.3.1 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile İlgili Yapılan Yurt İçi Araştırmaları

Eryılmaz ve Çelik (2006) “Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri.” adlı araştırmalarında Meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini “ara sıra” gösterdikleri görülmüştür. Dönüşümcü liderlik özelliklerinden idealleştirilmiş etki boyutundaki davranışları “çoğu zaman”; bireysel destek, telkinle güdüleme ve entelektüel uyarım boyutlarındaki davranışları ise “ara sıra” gösterdiklerini belirtmişlerdir.

Kültür (2006) “Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması” Okul yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik davranışlarına ilişkin araştırma sonuçları öğretmen ve okul yöneticilerinin, okul yöneticilerinin okulda gösterdikleri liderlik davranışı okulda görevli gruplar bakımından anlamlı bir farklılık vardır. Okul yöneticileri öğretmenlere göre kendilerini yüksek ortalamayla “Dönüşümsel Liderlik” davranışı gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Alt boyutlarına bakıldığında okul yöneticileri kendilerini yüksek ortalamayla “Entellektüel Uyarım” davranışı, düşük ortalamayla ise “Karizma” davranışı gösterdiklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler ise okul yöneticilerini, okul yöneticilerine göre düşük bir ortalamayla “dönüşümsel Liderlik” davranışlarını gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Alt boyutlara bakıldığında ise okul yöneticilerinin yüksek ortalamayla “Karizma” davranışı düşük ortalamayla ise “Entellektüel Uyarım” davranışı gösterdiklerini düşünmektedirler.

Okul yöneticilerinin okulda gösterdikleri “Etkileşimci Liderlik” davranışları okulda görevli gruplara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Okul yöneticilerinin okulda gösterdikleri “Etkileşimci Liderlik” davranışları okul müdürlerinin ve öğretmenlerin demografik yapısına göre de algılarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Buluç (2009) “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Laissez-faire liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, etkileşimci liderliğin boyutu olan koşullu ödül ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çelik’in (1998) “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik- Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Dönüşümcü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki” yapılan araştırmada; Okul yöneticilerinin algılarına göre en başarılı oldukları liderlik davranışı olarak ilk sırada ‘ahlak kurallarına uyma’, ikinci olarak ‘kişisel bütünlük’ son olarak ‘ortak yararlar da birleşme’ davranışı olmuştur. Belirlenen 35 maddeyi liderlik davranışları olarak bir bütün şeklinde bakıldığı zaman okul yöneticilerinin 26 davranışı istenen düzeyde gösterdikleri görülmüştür. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının alt boyut davranışlarını yeterli seviyede gösterdikleri belirlenmiştir.

Cemaloğlu (2007) “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki” yapılan araştırmasında; “okul yöneticilerinin en fazla “telkinle güdüleme” en az da “laissez-faire” liderlik boyutlarını gerçekleştirdikleri, diğer liderlik boyutlarını gerçekleştirme düzeyleri sırasıyla “idealleştirilmiş etki (atfedilen)”, “koşullu ödül“, “idealleştirilmiş etki (davranış)”, “entelektüel uyarım”, “istisnalarla yönetim (pasif)”, “bireysel destek”, “istisnalarla yönetim (aktif)” ve “laissez-faire” boyutlarındadır. En homojen değerlendirme “istisnalarla yönetim (pasif) en heterojen değerlendirme ise “idealleştirilmiş etki (atfedilen)” boyutlarındadır. Araştırmada ulaşılan sonuçlar, okul yöneticilerinin daha çok dönüşümcü liderlik (idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek) davranışlarını gerçekleştirdiklerini, daha az ise işlemci liderlik (koşullu ödül, istisnalarla yönetim, laissez-faire) davranışlarını gerçekleştirdiklerini göstermektedir.”

Okçu (2011), “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları ve Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” yapılan araştırmada “Araştırmanın sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile yıldırma arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu ve dönüşümcü liderlik davranışları sergileyen okul yöneticilerinin öğretmenlerin yıldırma algılarını düşürdüğü ortaya konmuştur. Ayrıca okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını arttırdığı ve yıldırma yaşama düzeylerini azalttığı söylenebilir. Etkileşimci liderliğin ise örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ancak yıldırma üzerindeki etkisi pozitif yönde ve düşük düzeyde olduğu gözlenmiştir. Buna göre okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik davranışları, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına bir etki yapmadığı ve öğretmenlerin yıldırma yaşama düzeylerini ise arttırdığı ortaya konmuştur. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olmasına rağmen Etkileşimci liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Yine öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça, yıldırma yaşama düzeyleri azalmaktadır.”

Korkmaz (2006), “Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”. Ankara Örneği. Yapılan araştırmada; öğretmenler okul içinde etkileşimci liderlik davranışı sergileyen lider yerine dönüşümcü liderlik davranışı sergileyen lider ile çalışmayı daha çok tercih etmektedirler. Ayrıca araştırmada problem çözme şekli tercihleri ile kişilik tercihleri dikkate alınarak yapılan grupların okul müdürü algısı ile öğretmen algısı arasında farklılık çıkmıştır. Okul müdürleri kendilerini daha çok dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından bireysel destek ve telkinle güdüleme ilişkin davranışları gösterdiklerini ifade ederken öğretmenler bunun tam tersi yani bu davranışları daha az gösterdiklerini söylemişlerdir.

Avcı (2015). “Öğretmen Algılarına göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri.” “Yapılan araştırmada; Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik stillerinden, dönüşümcü liderliğe ve etkileşimci liderliğe ilişkin algı ortalaması yüksek düzeydedir.”

2.3.2 Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile İlgili Yapılan Yurt Dışı Araştırmaları

Bernard Bass, 1985-1990 yılları arasında dönüşümcü liderlik ile ilgili sistematik bir şekilde en yoğun araştırmaları yapan bilim adamıdır. Dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla Çoklu Faktör Liderlik ölçeğini (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) geliştirmiştir. Bu ölçek ile Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik davranışlarını karşılaştırmak adına bir araştırma yapmıştır. Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği ile pek çok ülkede önce özel işletmelerden başlayarak daha sonra eğitim örgütlerinde ve daha birçok örgütte kullanılarak ölçeğin yapı geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş, bir çok dile çevrilmiştir. Aynı zamanda pek çok ülke çeşitli araştırmalarda veri toplama aracı olarak kullanmıştır. 1999 yılında Bass, Avolio ve Jung bu araca son halini vermek üzere yeni araştırmalar yapmış toplamda 3786 katılımcıya ulaşmış kafalarında betimledikleri lideri yansıtma istemişlerdir. Nihayetinde ölçeği MLQ Form 5X adıyla tekrar düzenlemişlerdir.

Avolio ve arkadaşları (1999) “Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire” yapılan araştırmada, 236 harp okulu öğrencisine okula başladıkları ilk sene bilişsel, fiziksel ve geçmişi etkileme tecrübeleri ve de kendilerini beğenme ile ilgili veriler alınmış okulda buldukları (dört yıl) yıllar boyunca gelişimleri izlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre liderlik etkililiği ve ortaya çıkmasının önceki bireysel farklılıklar verileri sayesinde tahmin edilebilir sonucuna varılmıştır.

Leithwood ve Jantzi (1999) “Transformational School Leadership Effects: A Replication” yapılan araştırmada Dönüşümcü liderliğin öğrencilerin sorumluluk alma ve örgüt koşulları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yeniden yapılanan okullarda bireylerin önemli bir katkısının olduğu ancak örgütlerin ve örgütlenmenin öneminin inkar edilemez olduğu meydana çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik performansları öğretmenlerde kendini adama, kişilik haline getirme ve kapasitelerinde yani örgüt içinde sorumluluk almada büyük artış yaşanmıştır.

BÖLÜM 3. YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli

Araştırmada, nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birlikte uygulandığı karma yöntem kullanılarak modellenmiştir. Johnson ve diğ. (2007), farklı bakış açılarını bir araya getirerek kendi ortak tanımlarını yorumlamışlardır: Karma yöntem araştırması; araştırma grubunun veya araştırmacının, anlamının ve gerçekliğin derinliği ve genişliği amacıyla nicel ve nitel araştırma modellerinin bileşenlerini bir araya getirdikleri bir araştırma türüdür (Creswell & Clark, Akt: Dede & Demir, 2014). Creswell (2006) karma desenin temel önermesini “nicel ve nitel yaklaşımları birlikte kullanmak, her iki yaklaşımı tek başına kullanmaya oranla araştırma problemlerini daha iyi anlamamızı sağlar.” Genel olarak karma yöntem en ideal yaklaşımdır. Karma yöntem araştırması Christensen, Johnson ve Turner (2015) ‘a göre eş zamanlı eşit statülü desen ya da Creswell’e (2009) göre yakınsayan paralel desendir (Çelik ve Buluç, 2018; Alkan, Şimşek, Erbil, 2019). Yakınsayan paralel desen; araştırmacının nitel ve nicel aşamaları eş zamanlı olarak uygulaması ile oluşur (Creswell ve Plano Clark, 2015). Bu araştırmada nitel ve nicel veriler eş zamanlı olarak elde edilmiş, yöntemlere eşit derecede önem verilmiştir. Verilerin çözümlenmesi sırasında bu aşamalar birbirinden ayrı tutulmuş ve daha sonra genel yorumlama yaparken sonuçlar birleştirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada; meslek lisesi müdürlerinin liderlik özellikleri öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Buna göre bu bölümde nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma sorun ve durumları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir hale getiren bir araştırma türüdür.

Meslek lisesi müdürlerinin özellikleri, kendi görüşlerine dayalı olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ise nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması kullanılmıştır. ‘Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi

nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma türü olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013; Akbaşlı & Diş, 2019).

3.2 Evren

Araştırmanın evreni, 2019–2020 Eğitim-Öğretim yılında Kocaeli İli Darıca ilçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Meslek Liselerinde görev yapan öğretmen ve müdürler oluşturmaktadır. Darıca ilçesinde toplamda beş meslek lisesi bulunduğundan çalışmanın evrenini yine bu okullarda bulunan öğretmen ve müdürler oluşturmaktadır. Söz konusu okullarda öğretmen, müdür yardımcısı ve müdür olmak üzere toplamda 352 kişi bulunmaktadır. Çalışmanın evreninde yer alan meslek liselerinde hangi öğretmenler ile görüşüleceği gönüllük esasına göre belirlenmiştir. Evrendeki beş okula gidilmiş araştırma ile ilgili ölçek çalışmaları ve bununla beraber beş okul müdürü ile yüz yüze görüşme sağlanmıştır.

Tablo 4 Evreni Oluşturan Sayılar

Kaynak	İlçe Sayısı n	Okul Sayısı n	Gönüllü Öğretmen Sayısı n	Toplam Öğretmen Sayısı N
Evren	1	5	91	352

Tablo 'de görüldüğü gibi Kocaeli ili Darıca ilçesinde bulunan 5 meslek lisesindeki toplam öğretmen sayısı 352'dir. Gönüllü olan öğretmenlerin sayısı 91'dir.

Tablo 5 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyete İlişkin Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	54	50,3
Erkek	37	49,7
Toplam	91	100

Tablo 5' te incelendiğinde; araştırmaya katılan 91 öğretmeni (59.3) kadın, (40.7) ise erkek öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 6 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Dağılımı

Yaş	Öğretmen Sayısı (N)	Yüzde (%)
20-25 arası	4	4,4
26-30 arası	23	25,3
31-35 arası	30	33
36-40 arası	18	19,7
41 ve üzeri	16	17,6
Toplam	91	100

Tablo 6 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin %4.4'ünü 20-25 yaş grubu öğretmenler, %25.3'ünü 26-30 yaş grubu öğretmenler, %33'ünü 31-35 yaş grubu öğretmenler, %19.8'sini 36-40 yaş grubu öğretmenler ve %17.6'sını da 41 yaş ve üzeri yaş grubu öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 7 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine İlişkin Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Öğretmen sayısı (n)	Yüzde (%)
Önlisans	-	-
Lisans	75	82,4
Yüksek lisans	16	17,6
Doktora	-	-
Toplam	91	100

Tablo 7 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin %82,4'ü lisans mezunu, %17,6'sı yüksek lisans mezunu olup, ön lisans ve doktora mezunu olan öğretmen bulunmamaktadır.

Tablo 8 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme İlişkin Dağılımı

Mesleki kıdem	Öğretmen sayısı (n)	Yüzde (%)
1-5 yıl	16	17,6
6-10 yıl	41	45
11-15 yıl	12	13,2
16-20 yıl	8	8,8
21 Yıl ve üzeri	14	15,4
Toplam	91	100

Tablo 8 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin % 17.6'sı 1-5 yıl kıdemli öğretmenler, %45.1'i 6-10 yıl kıdemli öğretmenler, %13.2'si 11-15 yıl kıdemli öğretmenler, %8.8'i 16-20 yıl kıdemli öğretmenler ve %15.4'ü 21 yıl ve üzeri kıdemli öğretmenlerden oluşmaktadır.

Tablo 9 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin Dağılımı

Branş	Öğretmen sayısı (n)	Yüzde (%)
Bilişim teknolojisi	8	8,8
Matematik	7	7,7
İngilizce	8	8,8
Türk dili ve edebiyatı	14	15,3
Matbaa teknolojisi	6	6,6
Tarih	3	3,3
Coğrafya	3	3,3
Sağlık hizmetleri	4	4,4
Din kültürü ve ahlak bilgisi	5	5,5
Elektrik teknolojisi	6	6,6
Kimya teknolojisi	8	8,8
Çocuk gelişimi	4	4,4
Muhasebe ve finansman	3	3,3
Diğer	4	4,4
Diğer2	8	8,8
Toplam	91	100

Tablo 9 incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmenlerin, %8.8'ini Bilişim Teknolojisi öğretmenlerinin, %7.7'sini Matematik öğretmenlerinin, %8.8'ini İngilizce öğretmenlerinin, %15.4'ünü Türk Dili ve Edebiyatı öğretmenlerinin, %6.6'sını Matbaa Teknolojisi öğretmenlerinin, %3.3'ünü Tarih öğretmenlerinin, %3.3'ünü Coğrafya öğretmenlerinin, %4.4'ünü Sağlık Hizmetleri öğretmenlerinin, %5.5'ini Din Kültürü öğretmenlerinin, %6.6'sını Elektrik Teknolojisi öğretmenlerinin, %8.8'ini Kimya Teknolojisi öğretmenlerinin, %4.4'ü Çocuk Gelişimi öğretmenlerinin, %3.3'ü Muhasebe ve Finansman öğretmenlerinin, %4.4'ünü Diğer (Müzik, Resim, Rehberlik, Biyoloji) öğretmenlerin, %8.8'ini Diğer2 (Felsefe, Beden Eğitimi, Gıda Teknolojisi, Güzellik ve Saç Bakım) öğretmenlerinin oluşturduğu görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm “Kişisel Bilgi Formu”dur araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerini gösteren verilerdir. İkinci bölüm Bass-Avolio tarafından oluşturulan “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği”dir. (Multifactor Leadership Questionnaire -MLQ) liderin davranış şekillerini gösteren verilerdir. Üçüncü bölümde ise “görüşme formu” araştırmaya katılan müdürlerin kendilerini değerlendirecekleri verilerdir.

3.3.1 Nicel Boyut

Nicel verilerin toplanmasında tarama tekniği kullanılmıştır. Nicel yöntem kısmında kullanılan ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan nicel veri toplama araçları Kişisel Bilgi Formu ve Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği hakkında ayrıntılı bilgi verilmektedir.

3.3.1.1 Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunda araştırmaya katılan öğretmen ve müdürlerin bireysel ve mesleki özelliklerini ele alan sorulara yer verilmiştir. Öğretmen ve müdürlerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve branşlarını belirlemek için kullanılmıştır.

3.3.1.2 Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire - MLQ)

Okul yöneticilerinin liderlik stillerini ölçmek amacıyla araştırmacı www.mindgarden.com adresinden Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği- Değerlendirme Formu (5x Kısa)” (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ) satın almıştır. Yönetici değerlendirme seti Türkçeye uyarlanmıştır.

Türkçeye uyarlama aşamasında anlam değişmesini önlemek ve Türk kültürüne uyarlamak için, üç dil uzmanından yardım alınmış, ayrıca alan uzmanları tarafından da incelenerek son hali verilmiştir.

Ölçek 27 kişilik bir gruba uygulanabilirlik seviyesini tesbit etmek amacıyla uygulanmış, alınan geri bildirimlere göre ölçekte düzenlemelere gidilmiştir. Çoklu faktör liderlik ölçeğinde toplam 36 madde bulunmaktadır. Dönüşümcü liderlik kapsamında, idealleştirilmiş etki (davranış) 4 madde, idealleştirilmiş etki (atfedilen) 4 madde, telkinle güdüleme 4 madde, entelektüel uyarım 4 madde, bireysel destek 4 madde; etkileşimci liderlik kapsamında, koşullu ödül 4 madde, istisnalarla yönetim (aktif) 4 madde, istisnalarla yönetim (pasif) 4 madde, laissez – faire leadership 4 maddeden oluşmaktadır (Cemaloğlu, 2007). Ölçekte bulunan dokuz (9) maddelik liderlik davranışının sonuçları konu dışı olduğundan ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 10 Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Boyutları ve Boyutları Ölçmeye Yönelik Soru Maddeleri

Liderlik Stili	Madde No
Dönüşümcü Liderlik	2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 21, 23, 25, 26, 29, 30, 31, 32, 34, 36
Etkileşimci Liderlik	1, 3, 4, 5, 7, 11, 12, 16, 17, 20, 22, 24, 27, 28, 33, 35

Bu araştırma Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliği ele almaktadır. Kendi içinde bölünmüş liderlik stillerinin alt boyutları tek tek ele alınmamıştır.

Ölçek puanlarını ölçmek için 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Hiçbir zaman (1), Arada Bir (2), Bazen (3), Sıklıkla (4) ve Her zaman (5) şeklinde kodlanmıştır.

Hesaplamalarda analiz programı kullanılmıştır. İkili karşılaştırmalarda t-testi, ikiden fazla grup karşılaştırılırken tek yönlü varyans analizi kullanılarak çözülmüştür.

Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği'nin (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ) Güvenirlik Çalışması

Bu çalışmada kullanılan “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ)” Bass ve Avolio (1995) tarafından, yöneticilerin dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik stillerine ilişkin davranışlarını belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Pek çok ülkede çeşitli örgütlerde kullanılarak geçerlik ve güvenirlilik test edilmiş ve birçok dile çevrilmiştir (Özcan, 2012).

Bass ve Avolio (1995) tarafından yapılan bir çalışmada, Cronbach Alpha ölçek faktörleri dönüşümcü liderliğin ölçülmesinde; İdealleştirilmiş bir etki için .86, (atfedilen), İdealleştirilmiş bir etki için .87 (davranış), Telkinle güdüleme için .91, entelektüel uyarım için .91, bireysel destek için .90. Etkileşimci liderlik boyutunda, koşullu ödül .87, istisnalarla yönetim (aktif) .74, istisnalarla yönetim (pasif) .82, laissez-faire liderlik .83 (Konkle, 2007; Şirin, 2008) olarak bulunmuştur.

Çalışmada kullanılan Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğinin geneli ve alt boyutları için yapılan Cronbach Alfa güvenirlilik değerleri aşağıda Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 11 Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Cronbach Alpha Değerleri

	Cronbach Alpha
Dönüşümcü Liderlik	
İdealleştirilmiş etki (atf.)	,87
İdealleştirilmiş etki (davr.)	,57
Telkinle güdüleme	,86
Entelektüel uyarım	,85
Bireysel destek	,83
Etkileşimci Liderlik	
Koşullu ödül	,83
İstisnalarla yönetim (aktif)	,50
İstisnalarla yönetim (pasif)	,32

Cronbach Alpha ölçek faktörleri dönüşümcü liderliğin ölçülmesinde; İdealleştirilmiş bir etki için (atfedilen) .87, İdealleştirilmiş bir etki için (davranış) .57, Telkinle güdüleme için .86, entelektüel uyarım için .85, bireysel destek için .83. Etkileşimci liderlik boyutunda, koşullu ödül .83, istisnalarla yönetim (aktif) .50, istisnalarla yönetim (pasif) .32, laissez-faire liderlik .64 olarak bulunmuştur.

3.3.2 Nitel Boyut

Nitel araştırma, dünyayı görünür kılan bir dizi yorumlama mekanizması olan maddi uygulamalardan oluşur. Bu uygulamalar dünyayı; saha araştırma notlarını, röportajları, konuşmaları, fotoğrafları, kayıtlar ve araştırmacıların günlüklerini içeren bir dizi sunumu dönüştürür. Bu, kaliteli araştırmacıların doğal ortamlarındaki şeyleri, insanların olaylara verdikleri şey açısından yorumlamaya çalıştıkları anlamına gelir (Denzin ve Lincoln, 2011; Creswell ve Clark, Akt: Dede ve Demir, 2014).

Araştırmanın nitel boyutu nicel verilere ek olarak derinlemesine analiz yapılmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, meslek lisesi müdürleri oluşturmaktadır. Araştırma beş (5) okul müdürünün katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı tarafından hazırlanan veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm “Yönerge”, İkinci Bölüm “Kişisel Bilgi Formu”dur araştırmaya katılan okul müdürlerinin demografik özelliklerini gösteren verilerdir. Üçüncü bölümde ise sorular bulunmaktadır. Yarı yapılandırılmış sorular alan uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır. Burada okul müdürlerinin dönüşümcü ya da etkileşimci liderlik davranışlarını gerçekleştirebilme durumlarına yönelik sorular sorulmuştur.

Araştırmanın nitel boyutunda derinlik odaklı görüşme yapılmış, sorular beş okul müdürüne yüz yüze yapılan görüşmeler ile yöneltilmiştir. Görüşmeler rahat, sessiz ve sohbet ortamda yapılmış, her bir görüşme ortalama yirmi dakika sürmüştür.

3.4 Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Bu bölümde nicel ve nitel verilerin toplanması ve analizi anlatılmıştır.

3.4.1 Nicel Verilerin Toplanması ve Analizi

Meslek lisesi müdürlerinin liderlik stillerine yönelik öğretmen algıları aritmetik ortalama ve standart sapma ile ortaya konulmuştur. Meslek lisesi müdürlerinin liderlik stilleri konusunda öğretmen algıları ile öğretmenlerin cinsiyet ve eğitim düzeyi değişkenleri arasında ki anlamlı farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. T testi; İki bağımsız grup arasında ortalama farkına bakarak istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için kullanılır.

Meslek lisesi müdürlerinin liderlik stilleri konusunda öğretmenlerin algıları ile öğretmenlerin yaş, mesleki kıdem ve branş değişkenleri arasındaki anlamlı farklılık olup olmadığı ise tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Tek Yönlü Anova; bağımsız değişken üç veya daha fazla kategorisi olan nominal bir değişkendir. Bağımlı değişken süreklidir. Veriler birbirinden bağımsız gözlemlerden elde edilmiştir. Yani, gruplardaki katılımcılar arasında bir ilişki yoktur. Bağımlı değişkenin her gruptaki dağılımı normaldir. Bağımlı değişken hiçbir grupta uç değer göstermemektedir. Bağımlı değişkenin tüm gruplardaki varyansları eşittir.

Anlamlı farklılık değerlendirilirken $p < ,05$ değerleri anlamlı kabul edilmiştir. Anlamlı farklılığın hangi yaş, mesleki kıdem ve branş değişkenleri arasında olduğunu tespit etmek amacıyla Bonferroni testi kullanılmıştır. Bonferroni metodu; grup varyansları eşit olup, örneklem sayısının eşit olmamasından dolayı tercih edilmiştir.

Araştırmada kullanılan Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğinin normallik dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 12 Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği'nin Normallik Dağılımı

Shapiro-Wilk		
	df	Sig.
Liderlik Stilleri	91	,084
Dönüşümcü Liderlik	91	,052
Etkileşimci Liderlik	91	,233

Yapılan denemeler ortaya koyuyor ki normallik varsayımını sınavan en güçlü testin Shapiro-Wilk testi olduğudur (Shapiro, Wilk ve Chen, 1968). Yukarıda belirtildiği gibi Liderlik Stili Ölçeği ve alt boyutları olan Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri normal dağılmaktadır. Liderlik Stilleri Ölçeği ve alt boyutları olan Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ortalamaları ile Cinsiyet ve mesleki kıdem değişkeni ile t-testi; yaş, eğitim düzeyi ve branş değişkenleri ile tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

3.4.2 Nitel Verilerin Toplanması ve Analizi

Görüşmeler sonucunda elde edilen nitel verilerin çözümlenmesi betimsel analiz ile gerçekleştirilmiştir.

Betimsel analizde, görüşülen okul müdürlerinin görüşlerini doğru bir şekilde yansıtmak amacıyla okul müdürlerinden elde edilen bilgiler için doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Burada amaç, ortaya çıkan verileri düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde asıl hedefi bulgulara ilk elden ulaştırabilmek ve bunları düzenli bir şekilde okuyucuya sunmaktır. Bilgiler açık bir şekilde betimlenir daha sonra bu betimler yorumlanır, neden sonuç ilişkisi içinde irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım & Şimşek, 2011).

Araştırmacı tarafından beş okul müdürü ile önceden randevu alınarak gidilmiş nicel verilerin uygulandığı esnada meslek lisesi müdürleri ile görüşülmüştür. Görüşmelerde katılımcının rızasıyla alınarak çalışmanın güvenilirliği ve geçerliliği açısından ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Çözümlemelerde görüşüne başvuru okul müdürlerine birer kod numarası verilerek (M1, M2, M3.....) açıklamalar yapılmıştır.

BÖLÜM 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, ölçme aracı aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve buna ilişkin yorumlar yer almaktadır.

4.1 Nicel Bulgular ve Yorumlar

4.1.1 Birinci Soruya İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada birinci soru “Meslek Lisesi öğretmenlerinin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?” olarak belirlenmiş bu bağlamda elde edilen puanlara göre öğretmenlerin algı düzeyleri ortalamaları ile en düşük ve en yüksek değerlerinin betimleyici istatistikleri aşağıda verilmiştir.

Tablo 13 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Lisesi Öğretmen Algılarına Göre Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği Puanları

	\bar{x}	Ss	En Küçük Değer	En Büyük Değer
Liderlik Davranışları	2,97	1,09	2,23	3,86

n:91

Tablo 13 incelendiğinde; Meslek lisesi müdürlerinin liderlik davranışları ölçek genelinde öğretmenlerin algılarına göre ortalama olarak puan değeri $\bar{x}=2,97$ seviyesinde “bazen” düzeyinde bulunmuştur. Öğretmen algılarının, en yüksek puan değeri $\max=3.86$ ile etkileşimci liderlik boyutunda olduğu görülmektedir ve öğretmenleri en yüksek seviyede etkileyen okul müdürü davranışı olduğudur. Öğretmen algılarının, en düşük puan değeri $\min=2.23$ ile dönüşümcü liderlik boyutunda olduğu görülmektedir ve öğretmenleri en düşük seviyede etkileyen okul müdürü davranışı olduğudur.

Öğretmenlerin; okul müdürlerinin liderlik davranışları ile ilgili algı düzeylerinin “bazen” olduğu ve müdürlerin gerçekleştirmesi beklenen davranışları bazen yerine getirdikleri bazen ise yerine getirmedikleri söylenebilir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik diğer liderlik yaklaşımlarının yerini almayı veya yorumlamayı amaçlamaz, bu iki liderlik yaklaşımının yeni bir paradigma özelliği vardır (Bass, 1993). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik modeli tutarlı bir şekilde bir bütünün her iki ucunu da temsil eder (Burns, 1978). Lider bazen dönüşümcü lider davranışı, bazen de etkileşimci lider davranışı sergileyebilir (Bass, 1985).

4.1.2 İkinci Soruya İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada ikinci soru, "Meslek Liselerinde görev yapan okul müdürlerinin liderlik davranışları incelenmesine yönelik öğretmenlerin algıları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" şeklinde belirlenmiştir. Bu soru için toplanan verilerden ve yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar aşağıda ilgili alt başlıklar altında tablolarda verilmiştir.

Cinsiyet Değişkenine Göre Bulgu ve Yorumlar: Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına ilişkin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin cinsiyetine göre önemli ölçüde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t testi sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{x}	Ss	df	t	p
Liderlik Stilleri						
Kadın	54	2,97	,44	89	-,213	,83
Erkek	37	2,99	,40			

* $p < ,05$

Tablo 14'te görüldüğü gibi, liderlik stilleri ölçeği $p < ,05$ değerine göre $p = ,83$ bulunmuş ve gruplar arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı ölçekte kadın ve erkek öğretmen ortalamalarında da bir farklılık yoktur.

Yaş Değişkenleri ile İlgili Veriler ve Yorumlar: Meslek lisesi öğretmenlerinin algıları doğrultusunda, Tablo 15’de, okul müdürlerinin davranışlarının öğretmenlerin yaşına bağlı olarak önemli ölçüde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiş ve sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 15 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Yaş Grubu	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Liderlik Stilleri						
Gruplar Arası	,738	4	,185	1,017	.403	-
Gruplar İçi	15,612	86	,182			
Toplam	16,350	90				

* $p < ,05$

Tablo 15'te Meslek Lisesi müdürlerinin liderlik davranışlarının meslek lisesi öğretmenlerinin algılarında yaş grubu değişkenine göre değerlendirilmesi 20-25, 26-30, 31-35, 36-40 ve 41 yaş ve üstü gruplar şeklinde belirlenmiştir. Gruplar arasındaki anlamlı fark olup olmadığı düzeyi $p < ,05$ olarak belirlenmiştir. Tablo 15'e bakıldığında liderlik stillerinde $p = .403$ değeri bulunmuş ve gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre farklı olmadığı söylenebilir.

Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Bulgu ve Yorumlar: Meslek Lisesi öğretmenlerinin algıları doğrultusunda, okul müdürlerinin davranışlarının öğretmen eğitim düzeyine bağlı olarak önemli ölçüde farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testi sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Eğitim Düzeyi	n	\bar{x}	Ss	df	t	p
Liderlik Stilleri						
Lisans	75	2.99	,416	89	,560	,57
Yüksek Lisans	16	2,92	,481			

* $p < ,05$

Tablo 16'dan de görülebileceği gibi, liderlik davranışları ölçeği $p < ,05$ değerine göre $p = ,57$ bulunmuş ve gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Aynı ölçekte lisans ve lisansüstü öğretmenler için ortalama oranlar arasında da fark yoktur. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilgili algılarının eğitim durumlarına bağlı olarak farklılık göstermediği söylenebilir.

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Bulgu ve Yorumlar: Meslek lisesi öğretmenlerinin mesleki kıdeme göre okul müdürlerinin liderlik stillerinde önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için Tablo 17'de tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 17 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Liderlik Stilleri						
Gruplar Arası	,139	4	,035	,946	,946	-
Gruplar İçi	16,211	86	,189			
Toplam	16,350	90				

* $p < ,05$

Tablo 17 incelendiğinde, meslek lisesi öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre değerlendirilmesi, tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre yapılmıştır. Bu gruplar mesleki kıdemleri açısından birbirine göre 1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21 yaş ve üstü olarak tanımlanmıştır.

Liderlik davranışları $p < 0,05$ değerine göre $p = .946$ bulunmuş ve gruplar arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak okul müdürlerinin liderlik stilleri hakkındaki algılarında bir fark olmadığını söyleyebiliriz.

Branş Değişkenine Göre Bulgu ve Yorumlar: Meslek lisesi öğretmenlerinin algıları doğrultusunda, okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlik branşlarına göre önemli ölçüde farklı olup olmadığını belirlemek için Tablo 18'de tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 18 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Branş	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Liderlik Stilleri						
Gruplar Arası	4,056	14	,290	1,791	.055	-
Gruplar İçi	12,294	76	,162			
Toplam	16,350	90				

* $p < ,05$

Tablo 18 incelendiğinde, meslek lisesi müdürlerinin liderlik davranışları meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre tek yönlü varyans analizi branş değişkenlerine ilişkin yapılmıştır. Bu grupları; Bilişim Teknolojileri, matematik, İngilizce, Türk dili ve edebiyatı, baskı teknolojisi, tarih, coğrafya, sağlık, din kültürü, elektrik, kimya, çocuk gelişimi, muhasebe ve finans, diğer ve diğer2 branşları arasında karşılaştırılmıştır. Gruplar arasında anlamlı fark $p < ,05$ olarak belirlenmiştir. Tablo 18'e bakıldığında liderlik davranışlarında $p = .055$ değeri bulunmuş ve gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin branşlarına göre liderlik davranışlarına ilişkin algılarında bir fark olmadığı söylenebilir.

4.1.3 Üçüncü Soruya İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada yer alan üçüncü soru “Meslek lisesi öğretmenlerinin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?” olarak tanımlanmıştır. Bu konuda toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgular aşağıda ilgili alt başlıklar altında tablolarda verilmiştir.

Cinsiyet Değişkenine Göre Bulgu ve Yorumlar: Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, öğretmenlerin cinsiyetine bağlı olarak okul müdürlerinin liderlik davranışlarından dönüşümcü alt boyutta önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan t-testinin sonuçları aşağıda Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{x}	Ss	df	t	p
Dönüşümcü Liderlik						
Kadın	54	2,70	,85	89	-1,01	,31
Erkek	37	2,87	,72			

* $p < ,05$

Tablo 19’da görüldüğü gibi, dönüşümcü liderlik alt boyutunda liderlik davranışlarından $p < ,05$ değerine göre $p = ,31$ değeri bulunmuş ve gruplar arasında anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir. Aynı büyüklükteki kadın ve erkek öğretmenlerin ortalamaları arasında da fark yoktur.

Yaş Değişkenine Göre Bulgu ve Yorumlar: Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre dönüşümcü liderlik alt boyutunda öğretmenlerin yaş durumuna göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için Tablo 20’de tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 20 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Yaş Grubu	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik Gruplar Arası	3,907	4	,977	1,556	.193	-
Gruplar İçi	53,979	86	,628			
Toplam	57,886	90				

* $p < .05$

Tablo 20, meslek lisesi öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik alt boyutuna ilişkin yaş grup değişkenine göre tek yönlü varyans analizine göre algılarının 20-25, 26-30, 31-35, 36-40 ve 41 ve üstü yaş için belirlendiğini göstermektedir. Gruplar arasındaki anlamlı fark düzeyi $p < .05$ olarak belirlenmiştir. Tablo 20'deki bilgiler analiz edildiğinde, liderlik stillerinden biri olan dönüşümcü liderlik alt boyutundaki $p < .05$ değerine göre $p = .193$ değeri bulunmuş ve gruplar arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarının yaş değişkenine göre farklı olmadığı söylenebilir.

Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Bulgu ve Yorumlar: Meslek Lisesi öğretmenlerin algılarında eğitim düzeyine göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik alt boyutunda önemli bir fark olup olmadığını belirlemek için yapılan t-testi sonuçları Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Eğitim Düzeyi	n	\bar{x}	Ss	df	t	p
Dönüşümcü Liderlik						
Lisans	75	2,79	,79	89	510	,61
Yüksek Lisans	16	2,67	,85			

* $p < ,05$

Tablo 21'de görüldüğü gibi, $p < ,05$ değerine göre Liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik alt boyutunda $p = ,61$ değeri bulunmuş ve gruplar arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı ölçekte lisans ve lisansüstü öğretmenlerin ortalamaları arasında da fark bulunamamıştır. Okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının eğitim düzeylerine göre bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Bulgu ve Yorumlar: Meslek Lisesi öğretmenlerin algılarında mesleki kıdeme göre okul müdürlerinin liderlik davranışlarından dönüşümcü liderlik alt boyutunda anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik						
Gruplar Arası	,261	4	,065	,097	,983	-
Gruplar İçi	57,625	86	,670			
Toplam	57,886	90				

* $p < ,05$

Tablo 22'de, meslek lisesi öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik davranışlarının dönüşümcü liderlik alt boyutuna ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonucuna göre mesleki kıdem değişkenine göre değerlendirilmesi 20- 25, 26-30, 31-35, 36-40 ve 41 yaşlarına göre yukarıdaki gibi belirlenir. Gruplar arasındaki anlamlı fark $p < .05$ olarak belirlenmiştir. Tablo 22 incelendiğinde, liderlik stillerinden biri olan dönüşümcü liderlik alt boyutunda $p = .983$ değeri bulunmuş ve gruplar arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile ilgili dönüşümcü liderlik alt boyutuna ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklı olmadığı söylenebilir.

Branş Değişkenine Göre Bulgu ve Yorumlar: Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerinin dönüşümcü liderlik alt boyutunda öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 23'de verilmiştir.

Tablo 23 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Branş	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik						
Gruplar Arası	14,359	14	1,026	1,791	,055	-
Gruplar İçi	43,527	76	,573			
Toplam	57,886	90				

* $p < .05$

Tablo 23, meslek lisesi öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik davranışlarından dönüşümcü liderlik alt boyutuna ilişkin algıları, gruplara göre branş değişkenine göre tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu grupları kendi branşları ile karşılaştırarak Bilişim Teknolojileri, Matematik, İngiliz, Türk Dili ve Edebiyatı, Matbaa Teknolojisi, Tarih, Coğrafya, Sağlık Hizmetleri, Din Kültürü, Elektrik, Kimya, Çocuk

Gelişimi, Muhasebe ve Finans, Diğer ve Diğer2 gibi gruplara ayrılmıştır. Gruplar arasındaki anlamlı fark değeri $p < .05$ olarak belirlenmiştir. Tablo 23’de, dönüşümcü liderlik alt boyutunda $p = .055$ değeri bulunmuş ve gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik alt boyutuna ilişkin algılarının branşlarına göre bir farklılık olmadığı söylenebilir.

4.1.4 Dördüncü Soruya İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın dördüncü sorusu “Meslek lisesi öğretmenlerinin, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stillerine ilişkin algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?” sorusu olarak belirlenmiştir. Yukarıda belirtilen soru için toplanan verilerle yapılan analizlerden elde edilen bulgular, aşağıdaki tablolarda kişisel değişkenler ile ilgili alt başlıklar altında yer almaktadır.

Cinsiyet Değişkenine Göre Bulgu ve Yorumlar: Okul müdürlerinin, etkileşimci liderlik alt boyutunda meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına ilişkin öğretmenlerin cinsiyetine göre önemli bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t-test sonuçları Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Etkileşimci Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Algılarında Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{x}	Ss	df	t	p
Etkileşimci Liderlik						
Kadın	54	3,31	,36	89	2,11	,038*
Erkek	37	3,14	,40			

* $p < .05$

Tablo 24’de görülebileceği gibi, etkileşimci liderlik alt boyutunda $p < .05$ değerine göre $p = .038$ değeri bulundu ve gruplar arasında anlamlı bir fark vardır. Bu fark, etkileşimci liderlik boyutundaki kadın öğretmenlerin $\bar{x} = 3.31$ ortalamasının, erkek öğretmenlerin $\bar{x} = 3.14$ ortalamasından daha yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Bu duruma göre, kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik boyutu ile ilgili erkek öğretmenlerden daha olumlu algılara sahip oldukları söylenebilir.

Yaş Değişkenine Göre Bulgu ve Yorumlar: Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerinden etkileşimci liderlik alt boyutunda öğretmenlerin yaş grubuna göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için Tablo 25'de tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 25 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Etkileşimci Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Yaş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Yaş Grubu	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Etkileşimci Liderlik						
Gruplar Arası	,868	4	,217	1,444	,227	-
Gruplar İçi	12,932	86	,150			
Toplam	13,800	90				

* $p < ,05$

Tablo 25'te meslek lisesi öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerinin etkileşimci alt boyutuna ilişkin algılarının tek yönlü varyans analizi sonucuna göre yaş grubu değişkenine ilişkin değerlendirilmesi 20- 25, 26-30, 31-35, 36-40 ve 41 yaşlarına göre yukarıdaki gibi belirlenir. Gruplar arasındaki anlamlı fark $p < 0,05$ olarak belirlenmiştir. Tablo 25'te, etkileşimci liderlik alt boyutunda $p = .227$ değeri bulunmuş ve gruplar arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilgili etkileşimci liderlik alt boyutuna ilişkin algılarının yaş değişkenine göre farklı olmadığı söylenebilir.

Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Bulgu ve Yorumlar: Meslek Lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerinin etkileşimci liderlik

alt boyutunda öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Etkileşimci Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Algılarında Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Eğitim Düzeyi	n	\bar{x}	Ss	df	t	p
Etkileşimci Liderlik						
Lisans	75	3,24	,41	89	,081	,093
Yüksek Lisans	16	3,24	,28			

* $p < ,05$

Tablo 26’da görüldüğü gibi, $p < 0,05$ değerine göre liderlik stillerinin etkileşimci alt boyutunda $p = .093$ değeri bulunmuş ve gruplar arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Aynı ölçekte lisans ve lisansüstü öğretmenlerin ortalamaları arasında fark yoktur. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algılarının eğitim düzeylerine göre bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Bu bulgu Bul’un (2007) “Okul Müdürlerinin Motivasyon Yeteneği ve Liderlik Yaklaşımları Arasındaki İlişki” adlı araştırması tarafından desteklenmektedir. Bul, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilgili öğretmenlerin eğitim durumlarına göre $p < 0,05$ düzeyinde algılarında önemli bir fark olmadığını belirtir.

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Bulgu ve Yorumlar: Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerinin etkileşimci liderlik alt boyutunda öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Etkileşimci Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Algılarında Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Etkileşimci Liderlik						
Gruplar Arası	1,637	4	,409	2,894	,027	-
Gruplar İçi	12,163	86	,141			
Toplam	13,800	90				

* $p < ,05$

Tablo 27’de, meslek lisesi öğretmenlerinin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik alt boyutuna ilişkin algılarının değerlendirilmesi, tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre yapılmıştır. Bu gruplar birbirleriyle karşılaştırıldığında mesleki kıdemleri açısından 1-5, 6-10, 11-15, 16-20, 21 yaş ve üstü olarak belirlenmiştir. Gruplar arasındaki anlamlı fark $p < 0,05$ olarak belirlenmiştir. Tablo 27’ye bakıldığında, etkileşimci liderlik alt boyutunda $p = .027$ değeri olduğu görülmüş ve gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Meslek lisesi öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik stillerinin etkileşimci liderlik alt boyutuna ilişkin algılarındaki anlamlı farklılığın hangi mesleki kıdem grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan BONFERRONİ Testi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir. Bonferroni metodu; grup varyansları eşit olup, örneklem sayısının eşit olmamasından dolayı tercih edilmiştir.

Tablo 28 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Etkileşimci Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Öğretmen Algılarındaki anlamlı Farklılığın Hangi Mesleki Kıdem Grupları arasında olduğunu Belirlemek Üzere Yapılan BONFERRONİ Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	Ortalamalar Arası Fark	P
Etkileşimci Liderlik	1-5	6-10	-,01524	.011*
		11-15	-,23958	
		16-20	,00781	
		21 ve üzeri	,25893	
	6-10	11-15	-,22434	
		16-20	,02306	
		21 ve üzeri	,27417	
		11-15	16-20	
		21 ve üzeri	,49851	
16-20	21 ve üzeri	.25112		

* $p < ,05$

Tablo 28 incelendiğinde, etkileşimci liderlik boyutunda öğretmenler lehine 11-15 yıl görev yapan öğretmenler ($\bar{x}=3.48$) ile 21 yıl ve üstü görev yapan öğretmen ($\bar{x}=2.99$) algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Tablodaki değerler düşünüldüğünde, mesleki kıdem yılı 11-15 olan öğretmenlerin, müdürlerini etkileşimci liderlik açısından diğer kıdem gruplarına göre daha yetkin buldukları söylenebilir.

Branş Değişkenine Göre Bulgu ve Yorumlar: Meslek lisesi öğretmenlerinin algıları doğrultusunda, okul müdürlerinin liderlik davranışlarından etkileşimci liderliğin branşlara göre önemli ölçüde farklı olup olmadığını belirlemek için Tablo 29’da tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 29 Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarından Etkileşimci Liderlik Stiline İlişkin Meslek Lisesi Öğretmen Algılarında Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Branş	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Etkileşimci Liderlik						
Gruplar Arası	2,742	14	,196	1,346	,201	-
Gruplar İçi	11,058	76	,146			
Toplam	13,800	90				

* $p < ,05$

Tablo 29, meslek lisesi öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik davranışlarının etkileşimci liderlik alt boyutuna ilişkin algıları, branş değişkeni tek yönlü varyans analizine göre yapılmıştır. Bu grupları kendi branşları ile karşılaştırarak Bilişim Teknolojileri, Matematik, İngiliz, Türk Dili ve Edebiyatı, Matbaa Teknolojisi, Tarih, Coğrafya, Sağlık Hizmetleri, Din Kültürü, Elektrik, Kimya, Çocuk Gelişimi, Muhasebe ve Finans, Diğer ve Diğer2 gibi gruplara ayrılmıştır. Gruplar arasındaki anlamlı fark değeri $p < ,05$ olarak belirlenmiştir. Tablo 29'a bakıldığında, liderlik stillerinden biri olan etkileşimci liderlik alt boyutunda $p = ,201$ değeri bulunmuş ve gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin etkileşimci liderlik alt boyutunda branşlarına göre algılarında bir farklılık olmadığı söylenebilir.

4.1.5 Beşinci Araştırma Sorusuna Dair Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada Kocaeli ili Darıca ilçesinde Beş (5) Meslek lisesinde görev yapan okul müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik davranışlarından hangisini benimsediğini ortaya çıkarmak için görüşme tekniğinden faydalanılmıştır.

Bu bölümde okul müdürlerine sorulan sorular karşılığında her soruya verilen cevaplar bir tablo halinde sunulmaktadır.

Tablo 30 Görüşme Formu Soruları ve Okul Müdürlerinin Cevapları

Soru	Cevaplar	Liderlik Davranışı	
		Dönüşümcü	Etkileşimci
1) Okulda öğretmenler ile ilişkinizde kendi rolünüzü nasıl tanımlarsınız?	<p>M1; Öğretmenlerin maddi kaygılarının olduğu bunu en aza indirdiklerinde iletişimin daha rahat sağlandığını düşünmektedir.</p> <p>M2; Sorunları birlikte çözme adına, öğretmenlerin fikirlerine değer vererek onların ufak tefek hatalarını görmezden gelerek yapıcı bir ilişki kurmayı benimsemiştir.</p> <p>M3; Dengeli, herkese eşit mesafede ve açık bir yönetim anlayışı ve paylaşımcı bir rol benimsemiştir.</p> <p>M4; Okul içerisinde kurum kültürünü oluşturarak birlik, beraberlik içerisinde öğrencilerimize faydalı ortamların oluşmasına katkı sağlamak öğretmenleri motive ve başarıya kanalize etmeyi düşünmektedir.</p> <p>M5; Öğretmenler ile iyi bir diyalog ve empatinin, çözüm odaklı yaklaşımın ilişkide önemli olduğunu</p>	M1 M2 M3 M4 M5	

	<i>düşünmektedir.</i>		
2) Okulda öğrenciler ile ilişkinizde kendi rolünüzü nasıl tanımlarsınız?	<p>M1; Öğrencilere yaklaşım tarzının, klasik yöntemler yerine çağdaş yöntemlerle öğrenci üzerinde güven kurup samimi yaklaşımla öğrenci ile alakalı oluşabilecek sorunları önceden önlem alınabilir boyuta getirmeyi benimsemiştir.</p> <p>M2; Mevzuatın dışına çıkmadan; disiplin ile başarı arasında bir bağlantı olduğu ve ancak disiplinin başarı getirebileceğini düşünmektedir.</p> <p>M3; Öğrenciler ile ilişkide rolünün istek talep doğrultusunda olduğunu belirtmiştir. .</p> <p>M4; Öğrencilere değerli olduklarını hissettirmek olduğunu belirtmiştir.</p> <p>M5; Öğrenciler ile ilişkide baba rolü üstlenerek onların menfaatlerini, başarılarını gözetmek olduğunu belirtmiştir.</p>	<p>M1</p> <p>M4</p>	<p>M2</p> <p>M3</p> <p>M5</p>
3) Neyi gerçekleştirirseniz kendinizi başarılı bir lider olarak tanımlarsınız?	<p>M1; Grupta ekip ruhu oluşturduğu zaman kendisinin başarılı olacağını düşünmektedir.</p> <p>M2; Başarılı olmak ancak ahlaklı, kendini bilen toplumun değer yargılarına önem veren öğrenciler yetiştirmek ile olabileceğini düşünmektedir.</p> <p>M3; Dışarıdan beğenilmek, takdir edilmek olduğu zaman başarılı olacağını düşünmektedir.</p> <p>M4; Uzak hedeflerin gerçekleşmesi ile ancak başarılı olacağını</p>	<p>M1</p> <p>M5</p>	<p>M2</p> <p>M3</p> <p>M4</p>

	<p><i>düşünmektedir.</i></p> <p>M5; Öğrencilerini üst eğitim kurumlarına yerleştirdikleri takdirde başarılı sayılabileceğini düşünmektedir.</p>		
<p>4) Öğrenme-öğretme süreçlerine ilişkin kendi rolünüzü nasıl tanımlarsınız?</p>	<p>M1; Öğrenme-öğretme sürecinde aktif rolleri olmadığı sadece süreci planlayarak ve sürecin iyi işlenmesini sağlayarak görevlerini tamamladıklarını belirtmektedir.</p> <p>M2; Öğrenme-öğretme sürecinde müdürlerin katılımcı rol sergilemesi ve yol gösterici pozisyonda olması gerektiğini belirtmektedir.</p> <p>M3; Öğrenme-öğretme sürecine rehberlik etme, yol gösterme ve örnek olma gayretinde olduğunu belirtmektedir.</p> <p>M4; Öğrenme-öğretme sürecine rehberlik etme olduğunu belirtmektedir.</p> <p>M5; Öğrenme-öğretme süreçlerinde iyi bir planın önemli olduğunu belirtmektedir.</p>	<p>M1</p> <p>M2</p> <p>M3</p> <p>M4</p> <p>M5</p>	

Yukarıdaki tabloda ilk sütun okul müdürlerine sorulan sorular, ikinci sütunda ise verdikleri cevaplar işlenmiştir. En solda kalan sütunlarda ise verdikleri cevaplar karşılığında hangi liderlik davranışına daha yakın bir anlayış içinde oldukları yorumlanmıştır.

Bulgular doğrultusunda M1 kodlu okul müdürünün dönüşümcü liderlik davranışı benimsediği, M5 kodlu okul müdürünün dönüşümcü liderlik anlayışına daha yakın olduğu en azından bu yönde bir eğilimi olduğu söylenebilir; M2, M3 ve M4 kodlu

okul müdürlerinin duruma göre etkileŒimci duruma göre dnŒmc liderlik anlayıŒında olduğu deĐerlendirilmiŒtir.

Bu veriler bağlamında okul müdürlerinin sadece dnŒmc liderlik davranıŒı ve bazen dnŒmc bazen ise etkileŒimci liderlik davranıŒlarını sergiledikleri söylenebilir.

4.2 Yorumlar

AraŒtırmanın nicel boyutunda Meslek lisesi müdürlerinin liderlik stillerine iliŒkin Ğretmen algıları; bu algıların bazı deĐiŒkenlere göre anlamlı farklılık gösterip-göstermediği liderlik stilleri ve alt boyutu olan dnŒmc liderlik ile etkileŒimci liderlik arasında iliŒki olup olmadığını, nitel boyutunda ise okul müdürlerinin kendi algılarına göre liderlik stilleri ve alt boyutu olan dnŒmc liderlik ile etkileŒimci liderlik arasında iliŒki olup olmadığını ortaya koymaya alıŒtıĐımız bu araŒtırmada yorumlar araŒtırmanın amaçlarına uygun olarak aŒaĐıda verilmiŒtir.

4.2.1 Birinci Soruya İliŒkin Yorumlar

alıŒmanın ilk sorusu “Meslek Lisesi Ğretmenlerinin, okul müdürlerinin liderlik davranıŒlarına iliŒkin algıları ne düzeydedir?”

lm aracına bir bütün olarak baktığımızda, algının “bazen” düzeyinde olduğunu görüyoruz. Bu alıŒmada öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranıŒlarına iliŒkin algılarının “bazen” düzeyinde olması, günümüz liderlerinin hem etkileŒimci hem de dnŒmc davranıŒ sergilemesidir. Her iki stil de mdrde görüntülenmesine rağmen, her liderin profili birden fazla ve diğerinden daha az öğe içeriyor. Grntleyenlerini daha fazla etkileyen ve lider olarak onları tatmin edenler daha dnŒmc ve daha az etkileŒimcidir. ÖĞretmenlerin liderlik davranıŒlarının okul müdürleri tarafından algılanmasının “bazen” olması, okul müdürlerinin bazen takip

etmeleri gereken liderlik davranışlarını yürüttüğünü ve bazen beklenen davranışları göstermediğini de gösterebilir.

Literatür ışığında Okçu'nun (2011) “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Yıldırma yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Araştırılması” başlıklı araştırması desteklenmektedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticileri dönüşümcü liderlik davranışları "bazen" sergiler, okul müdürleri dönüşümcü liderlik davranışlarını “bazen” sergilemezler.

Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğinde, algılanan en düşük davranışlar okul müdürleri için “arada bir” olarak algılanmıştır. En düşük aritmetik ortalamaya sahip ilk iki madde dönüşümcü liderlik boyutunda, üçüncü en düşük öge ise etkileşimci liderlik boyutundadır. Algılanan ilk iki maddenin dönüşümcü liderlik davranışları arasında olması, öğretmenlerin okul müdürlerinin temel davranışlarında daha az dönüşümcü liderlik tarzı davranışlarla karşılaştıklarını gösterebilir.

Çoklu Faktör Liderlik Ölçeğinde okul müdürleri için algılanan en yüksek maddeler “sıklıkla” olarak algılanmıştır. En yüksek aritmetik ortalamaya sahip her üç madde de etkileşimci liderlik boyutu dahilindedir ve etkileşimci liderlik dönüşümcü liderlikten daha yüksek olarak değerlendirildi. Öğretmenlerin bu üç maddeyi yüksek algılaması, okul müdürlerinin liderlik davranışlarında dönüşümcü liderlik stiliyle karşılaşmadıklarını gösterebilir.

En düşük değere sahip ilk iki maddenin dönüşümcü liderlik stiline ait olması ve en düşük üçüncü maddenin etkileşimci liderlik stiline ait olması, meslek lisesi müdürlerinin daha çok etkileşimci liderlik davranışı sergiledikleri söylenebilir. En yüksek değere sahip ilk üç maddenin etkileşimci liderlik stiline ait olması, meslek lisesi müdürlerinin daha çok etkileşimci liderlik davranışı sergiledikleri söylenebilir. Meslek lisesi müdürlerinin en düşük puan değerine sahip olan dönüşümcü liderlikten en yüksek puan değerine sahip olan etkileşimci liderlik davranışlarına doğru gittiğini gösteriyor.

4.2.2 İkinci Soruya İlişkin Yorumlar

Araştırmanın ikinci sorusu “Meslek Liselerinde görev yapan okul müdürlerinin liderlik davranışları incelenmesine yönelik öğretmenlerin algıları demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?”

Meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin sahip oldukları algı düzeyine göre, birlikte çalışılan okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin cinsiyetine göre incelenmesi sonucunda ortaya anlamlı bir fark olmadığı sonucu çıkmıştır. Öğretmenlerin beraber çalıştıkları okul müdürlerinin uygulamış oldukları liderlik tarzlarına ilişkin algılarında cinsiyetin herhangi bir etkisi olmadığı söylenebilir.

Çiçek (2010)’un yapmış olduğu “İlköğretim öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre incelenmesi” başlıklı araştırmasına göre, liderlik türlerinin uygulanmasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur.

Kazancı (2010) tarafından yapılan “İlköğretim okullarında müdürlerin liderlik biçimleri ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki düzeyi” isimli çalışmada, Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimli liderlik davranışlarının cinsiyet değişkeni ile aralarında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile Meslek lisesi öğretmenlerinin algıları açısından incelendiğinde yaş değişkenine bağlı olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucu elde edilmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okulun müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarında yaşa göre bir fark olmadığı söylenebilir.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile Meslek lisesi öğretmenlerinin algıları açısından incelendiğinde eğitim düzeyi değişkenine bağlı olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucu elde edilmiştir. Öğretmenlerin çalıştıkları okulun müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarında eğitim düzeyine göre bir fark olmadığı söylenebilir.

Çalışmada ortaya çıkan eğitim düzeyine göre farklılık olmadığı sonucu Özcan (2013)'ün yapmış olduğu "İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin ve eğitim denetmenlerinin liderlik stilleri" başlıklı araştırmasında benzer sonuçlar göstermektedir. Özcan okul müdürlerinin liderlik tarzları öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre önemli ölçüde farklılık olmadığını tespit etmiştir. Öğretmenlerin Mezun oldukları okullara göre okul müdürlerinin öğretmenlerin liderlik stilleri ile ilgili algılarında bir fark olmadığı söylenebilir.

Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin Mesleki Kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığına bakıldığında anlamlı bir fark olmadığı sonucu bulunmuştur. Mesleki kıdeme göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik tarzlarına ilişkin algılarında bir fark olmadığı söylenebilir.

Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik tarzlarının branşlara göre algılarında bir fark olmadığı söylenebilir.

4.2.3 Üçüncü Soruya İlişkin Yorumlar

Araştırmanın üçüncü sorusu "Meslek lisesi öğretmenlerinin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?"

Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarından öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık olup olmadığı incelendiğinde, anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algılarında cinsiyete göre bir farklılaşma olmadığı söylenebilir.

Çuhadaroğlu'nun (2008) araştırmasına göre, “İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve karar verme stilleri arasındaki ilişki.” Yöneticilerin dönüşümcü liderlik stiline ve etkileşimci liderlik stiline sahip olması cinsiyete göre önemli bir farklılık göstermemektedir.

Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin, dönüşümcü liderlik stilleri ile ilgili yaşlarına göre algısında bir fark olmadığı söylenebilir.

Tozal'ın (2015) “Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi” başlıklı araştırmasına göre, yöneticilerin liderliğinin, dönüşümcü liderlik stili ve etkileşimci liderlik stili alt boyutları arasında yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark yoktur.

Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Öğretmenlerin okul müdürlerini dönüşümcü liderlik stilleri konusundaki algılarında eğitim düzeylerine göre bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Gençay (2014) “Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve okul imajı” araştırmasına göre; Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürleri tarafından sergilenen dönüşümcü liderlik stiline eğitim düzeyleri ve mesleki kıdem açısından önemli bir fark yoktur.

Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği bulunmuştur. Öğretmenlerin okul müdürlerini, mesleki kıdeme göre dönüşümcü liderlik tarzlarına ilişkin algılarında bir fark olmadığı söylenebilir.

Çuhadaroğlu (2008) “İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişki.” adlı araştırmasına göre; yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ve etkileşimci liderlik stiline ilişkin görüşleri mesleki kıdem bakımından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı farklılık olup olmadığı incelendiğinde, anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algılarında branşa göre bir farklılaşma olmadığı söylenebilir.

4.2.4 Dördüncü Soruya İlişkin Yorumlar

Araştırmanın dördüncü sorusu “Meslek lisesi öğretmenlerinin, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stillerine ilişkin algıları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?”

Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin etkileşimci davranışlarının öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığı, etkileşimci liderlik tarzında $p=.038$ değeri ile gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu fark, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek ortalaması nedeniyle olabilir. Bu duruma göre, kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik boyutu konusunda erkek öğretmenlerden daha olumlu görüşlere sahip oldukları söylenebilir.

Şahin'in (2003) "Okul Müdürlerinin Liderlik Tarzları ve Okul Kültürü Arasındaki İlişki" bulgularına ilişkin, kadın öğretmenlerin ve erkek öğretmenlerin cinsiyete göre algıları arasındaki fark önemsizdir. Şahin'in bu araştırmanın bulgularını desteklemediği söylenebilir.

Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin etkileşimci davranışlarının öğretmenlerin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Öğretmenlerin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik tarzlarına ilişkin algılarında yaşa göre bir fark olmadığı söylenebilir.

Aslan (2013) “Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişkinin incelenmesi” çalışmasına göre, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stiline ve etkileşimci liderlik stiline ilişkin görüşleri arasında yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark yoktur.

Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin etkileşimci davranışlarının öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stilleri ile ilgili algılarının eğitim düzeyine göre farklı olmadığı söylenebilir.

Gençay (2014) “Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik tarzları ve okul imajı” araştırmasına göre; öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin eğitim düzeylerine göre etkileşimci liderlik davranışı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme ilişkin okul müdürlerinin etkileşimci davranışlarında anlamlı bir fark olup olmadığı, $p < 0,05$ değerine göre $p = 0,027$ değeri olduğu görülmüş ve gruplar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. 11-15 kıdemli öğretmenlerin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışları algıları 21 yıl ve üzeri kıdemli öğretmenlerin algıları arasında 11-15 yıl kıdemli öğretmenler lehine anlamlı bir fark olduğu söylenebilir.

11-15 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin, yöneticilerini etkileşimci liderlik açısından diğer kıdem gruplarına göre daha yetkin buldukları söylenebilir.

Meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin etkileşimci davranışlarının öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Öğretmenlerin branşlarına göre, okul müdürlerini etkileşimci liderlik davranışları ile ilgili algıları arasında bir fark olmadığı söylenebilir.

Arkıcı'nın (2014) "İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin iş doyumuna etkisi" başlıklı araştırmasına göre; Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin branş değişkenine ilişkin liderlik biçimleri, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik biçimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Araştırmanın ölçek verilerine göre; Meslek liselerinde yöneticilerin liderlik stilleri ve alt boyutu olan dönüşümcü liderlik stilinde cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve branş değişkeni açısından anlamlı fark bulunmazken, etkileşimci liderlik boyutunda yalnızca cinsiyet ve mesleki kıdem açısından önemli bir fark bulunmuştur; Yine yaş, eğitim düzeyi ve branşa göre anlamlı fark bulunmamıştır.

4.2.5 Beşinci Soruya İlişkin Yorumlar

Araştırmanın beşinci sorusu olan "Meslek lisesi müdürlerinin kendi liderlik stilleri ile ilgili algıları nelerdir?" ile ilgili yorumlar;

Araştırmanın bu sorusu nitel boyuttadır. Burada okul müdürlerine dört soru sorulmuştur.

1) "Okulda öğretmenler ile ilişkinizde kendi rolünüzü nasıl tanımlarsınız?" şeklindeki görüşme sorusuna okul müdürlerinin verdiği cevap ile ilgili yorumlar;

Okul müdürü, görevinde sevgi ve saygıya dayalı, uyumlu, güven verici, örnek tutum ve davranış içinde olmalıdır. Öğretmenlerin performanslarını artırmak için onlara

rehberlik etmeli, yol göstermelidir. Okul müdürü bir lider olarak öğretmenlerini moral ve motivasyon açısından etkileyip desteklemelidir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinde görmek istedikleri en ideal özellik okul müdürünün adaletli olmasıdır (Helvacıoğlu ve Aydoğan, 2011)

Çelebi, (2010) “Öğretmenlerin okul yöneticisini nasıl algıladıkları” adlı çalışmada; öğretmenler okul müdürleri ile iş birliği içinde olmalarını, denetimlerin öğretmenin gelişimine katkı sağlayacak biçimde olmasını, kaliteli bir eğitim için öğrenme ve öğretme teknikleri uygulamada yardımcı olmasını ve okul müdürleri kendilerine rol model olmasını beklediklerini belirtmişlerdir.

M1 öğretmen maddi kaygı gütmemelidir, vazifesini düşünmelidir, M2 öğretmenler ile yapıcı bir ilişki kurulmalıdır, M3 paylaşımcı olduğunu, M4 başarılı olmayı arzuladığı, M5 ise öğretmenler ile iyi ilişkiler içerisinde olmak gerektiğini ifade etmişlerdir.

Dönüşümcü okul yöneticileri hedeflerini iş görenlerle paylaşmalı, onlarla sürekli iletişimde olmalı, onların sorunları ile ilgilenip çözüm yolları aramalıdır. Çünkü iş görenleri dönüşüm sürecine katmak, inandırma ve motive etmek gibi zor bir görevleri vardır (Yılmaz, 2010).

2) “Okulda öğrenciler ile ilişkinizde kendi rolünüzü nasıl tanımlarsınız?” şeklindeki görüşme sorusuna okul müdürlerinin verdiği cevap ile ilgili yorumlar;

Öğrencilerin okula gelmelerinde en büyük amaç eğitimidir. Bazen öğrenciler bunu unutabilir ya da amacın dışına çıkabilir. Okulda öğrenci ve öğretmenden yaptıklarından daha fazlasını yapmalarını bekleyen ve onları bu amaçta güdüleyen okul müdürü, öğrencilerin başarılarının artmasında önemli bir rol oynar. İyi bir okul kültüründe öğrenciden beklentide artar, öğrencilerin zamanlarını ve kapasitelerini maksimum verim ile kullanmalarını sağlar ve nihayetinde başarılı olmalarını mümkün

kılar. Öğretmen ve öğrencileri başarılı olmak adına koydukları gayretleri desteklemek hiç şüphesi okul müdürünün önemli bir vazifesidir.

Şişman (2002), okul idarecilerinin liderlik davranışlarının, okullardaki öğretmenin ve öğrenmenin kalitesini tayin etmede önemli bir faktör olarak kabul gördüğünü belirtir. Bir lider olarak, okul müdürü öğrencilerin başarısını ve öğrenimdeki kaliteyi artırabilmek adına gerekli tedbirleri almak zorundadır.

Okula moralsiz gelen, yeterli motivasyonu olmayan öğretmen ve öğrencileri güdüleyerek öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamak ve iyi bir okul ortamı oluşturmak, günümüz şartlarında okul müdüründen beklenmektedir (Grogan ve Andrews, 2002; Salazar, 2007; Hess ve Kelly, 2005).

M1 öğrencilere çağdaş yöntemler uygulanmalı, M2 başarıya gidebilmenin yolunun disiplin olduğu, M3 öğrencilerinin istek ve taleplerinin önemli olduğu, M4 öğrencilere kendilerini iyi hissettirmek, M5 ise öğrencileri aynen bir baba gibi gözetmek olduğunu ifade etmişlerdir.

3) “Neyi gerçekleştirirseniz kendinizi başarılı bir lider olarak tanımlarsınız?” şeklindeki görüşme sorusuna okul müdürlerinin verdiği cevap ile ilgili yorumlar;

Okul müdürü, öğrencilerin başarısı için; öğretmen ve velilerin iş birliğine girmesine öncelik etmelidir. Tek başına veli, öğrenci ve öğretmen gayretleri başarıya ulaşmada yeterli olmayabilir. Ancak okul müdürünün liderliğini yaptığı ekip ile başta öğrenciler, öğretmen ve veliler hep beraber bu ekibin üyesi olduklarının farkına vararak ekibin başarısı için hep beraber çalışırlar. Bu sayede veli-okul iş birliği yeterli düzeyde sağlanmış olur (Çelik, 2012).

Helvacı ve Aydoğan (2011) başarılı ve etkili okul müdürleri okuldaki sorunlara duyarlı olmalı, bu sorunlara öneri getirmeli ve çözümler üretmeli, alanında bilgili ve

işinde deneyimli olmalıdır; personeli ile iyi ilişkiler içinde olmaları gerekliliğine dikkat çekmektedirler.

M1 ekip ruhu oluşturduğu zaman, M2 ahlaklı öğrenciler yetiştirdiğinde, M3 takdir edildiğinde, M4 uzak hedefleri gerçekleştirdiğinde, M5 ise öğrencilerini bir üst kuruma yerleştirdiğinde kendilerini başarılı olarak görebileceklerdir diye ifade etmişlerdir.

4) “Öğrenme öğretme süreçlerine ilişkin kendi rolünüzü nasıl tanımlarsınız?” şeklindeki görüşme sorusuna okul müdürlerinin verdiği cevap ile ilgili yorumlar;

Okul müdürü, okulun başarısından, öğrenmenin gerçekleşmesinden, okul ve okul yönetiminden sorumlu olan kişidir. Bundan ötürü okul müdürünün başarı ya da başarısızlığı okulun başarı ya da başarısızlığı ile doğru orantılıdır. Okul müdürünün yasal güç ve yetkileri okul yönetiminde veya okulun başarısında tek başına yeterli olmamaktadır. Okul müdürlerinin sahip olmaları gereken bir takım yeterlilikler mevcuttur. Bunlardan ilki okul müdürleri iyi bir lider ve lider özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir (Şişman, 2002).

Öğretmen ve öğrenci için eğitim ortamının eğitime uygun ve sağlıklı olması gerekir. Eğitimin olduğu yerler genelde sınıflar ya da atölyelerdir. Öğretimin yapılacağı bu sınıflar amaca uygun olması ve öğrencinin başarısı için önemlidir. Sınıf dışında öğrenci ve öğretmenlerin kullandığı tüm alanların ideal bir şekilde olması gerekir. Bunların hepsini gerçekleştirecek olan, eğitim ve öğretimi faaliyete sokan, okulu eğitim-öğretime hazır hale getiren okul müdürünün kendisidir. Okul müdürü, öğrenciler, öğretmenler ve diğer personel arasındaki gruplar arası veya gruplar içi takım çalışmalarını teşvik etmeli ve desteklemelidir.

M1 öğrenme öğretme sürecinde aktif rolünün olmadığı, sürecin işlenmesi ile ilgilendiklerini, M2 katılımcı ve yol gösterici olduğunu, M3 rehberlik etme ve yol

gösterme olduğunu, M4 rehberlik etme, M5 iyi bir planın önemli olduğunu düşünmektedirler.

Sürekli değişen dünya düzeninde okullarda değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Değişime ayak uydurmayan yerinde sayan okullarda öğrenci başarısından bahsetmek pek mümkün değildir. Okulların değişime direnç göstermemesi hatta değişimin kendisi olmaları okul müdürünün sorumlulukları arasındadır. Değişimin öncüsü olan okullarda öğrenci ve öğretmenler güncel bilgileri takip eder ve hatta üretir. Bu sayede okul hem öğrenen hem öğreten bir ilim merkezi olabilir. Bununla beraber öğrencinin başarısında üst düzeyde sağlamış olur (Aslanargun, 2012). Okul müdürü, kurumda öğretmenlerin ve öğrencilerin ona hizmet etmesi, çalışması değil aksine okul müdürü; öğrenci ve öğretmenlere eğitim öğretimin üst düzeyde gerçekleşmesi için elinden geleni yapmalıdır. Sadece koltuğu dolduran okul müdürlerinin okullarında başarı beklemek söz konusu değildir (Bilge, 2013).

BÖLÜM 5. SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde araştırma ile ilgili özet, yargı ve öneriler başlıklarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

5.1 Özet

Bu çalışma, Meslek lisesi öğretmenlerinin ve meslek lisesi müdürlerinin algılarına göre; okul müdürlerinin liderlik stillerinin düzeyinin, bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ve öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri arasında önemli bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmada nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanıldığı için karma yöntem araştırmasıdır. Nitel ve nicel veriler eş zamanlı olarak elde edilmiş, yöntemlere eşit derecede önem verilmiştir. Okul müdürlerinin liderlik stillerini saptamak amacıyla okullarda görev yapan öğretmenlere Avolio ve Bass (1995)'in geliştirdiği “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği” uygulanmış, beş okul müdürü ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak görüşme yapılmıştır.

Araştırmada Kocaeli ili Darıca ilçesinde toplamda beş meslek lisesi bulunduğundan, çalışmanın evrenini bu okullarda görev yapan öğretmen, müdür yardımcısı ve okul müdürü olmak üzere toplamda 352 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın evreninde yer alan meslek liselerindeki öğretmenlerden gönüllü olanların arasından seçim yapılmıştır. Evrendeki beş okula gidilmiş araştırma ile ilgili ölçek uygulanmış ve bununla beraber beş okul müdürü ile yüz yüze görüşme yapılmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ve alt boyutu olan dönüşümcü liderlik stilleri öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumları, mesleki kıdem ve branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Etkileşimci liderlik boyutunda yaş, eğitim durumları ve branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık

göstermezken, cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

5.2 Yargı

Okul müdürlerinin, meslek lisesi öğretmenlerinin algılarına göre liderlik stilleri ortalamalarına bakıldığı zaman etkileşimci liderlik stillerinin yüksek çıkması, onların okullarında etkileşimci lider olarak davranışlar sergilediği söylenebilir.

Yapılan çalışmalarda okul müdürlerinin, liderlik stilleri ve alt boyutu olan dönüşümcü liderlik stillerinde cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve branş değişkenine ilişkin anlamlı bir farklılık çıkmazken. Etkileşimci liderlik boyutunda ise yaş, eğitim düzeyi ve branş değişkenine ilişkin de anlamlı bir farklılık çıkmazken sadece cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenine ilişkin anlamlı bir farklılık çıkmıştır. Bu da gösteriyor ki meslek lisesi okul müdürleri davranış olarak aynı özelliklere sahiptirler.

Okul müdürleri ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşme formundan elde edilen sonuçlara göre; müdürler kendilerini sadece dönüşümcü liderlik davranışı ve bazen dönüşümcü bazen ise etkileşimci liderlik davranışlarını sergiledikleri söylenebilir.

5.3 Öneriler

Öneriler, çalışma sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlardan yararlanılarak, okullarda iyileştirme çabalarına katkıda bulunması ve bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutması amacı ile hazırlanmıştır.

5.3.1 Eğitim Öğretime Yönelik Öneriler

1) Okul müdürleri, liderlik tarzları hakkında özellikle dönüşümcü liderlik konusunda bilgilendirilmelidir; müdürlerin liderlik kapasitelerini geliştirecekleri eğitimler verilmelidir.

2) Mesleki kıdemlerine bakılmaksızın geliştirilen liderlik stilleri ile ilgili süreli yayınlar öğretmenlere dağıtılmalı ve bu konuda bilgilendirilmelidirler.

3) Okul müdürleri için belirli zaman aralıklarında toplantılar, kongreler, sempozyumlar hazırlanmalı ve bu etkinliklere aktif olarak katılmalıdırlar.

4) Okul müdürleri kendilerini geliştirmek için eleştirilere açık olmalıdır. Öğretmenlerden liderlik davranışları hakkında geri bildirim istenmeli ve öğretmenler liderlik davranışlarını dışarıdan görebilmelidir.

5) Müdürler, öğretmenlerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerini gözlemleyecekleri, kendilerini daha iyi ifade edecekleri ve kendi değerlendirmelerinde belirttikleri liderlik özelliklerini hissetmelerini sağlamalıdır.

6) Müdür atamalarında yüksek lisans mezunu olanlara öncelik tanınmalıdır.

7) Müdürlerin dönüşümcü liderlik stili düzeyinin en yüksek seviyelere taşınması için hizmet içi kurslar verilmelidir.

8) Yapılan ölçek çalışmasında etkileşimci liderlik boyutunda cinsiyet değişkenine ilişkin alınan sonuçlarda kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre okul müdürlerini daha çok etkileşimci lider olarak görmektedirler. Bu konunun üzerine gidilmeli ve kadın öğretmenlerin ya da erkek öğretmenlerin neden bu şekilde düşündükleri irdelenmelidir.

9) Yapılan çalışmada etkileşimci liderlik boyutunda mesleki kıdem değişkenine ilişkin alınan sonuçlara göre 21 yıl ve üzeri kıdemli öğretmenlere göre 11-15 yıl kıdemli öğretmenler okul müdürlerini daha çok etkileşimci lider olarak görmektedirler. Bu konun üzerine gidilmeli ve 11-15 yıl öğretmenlerin neden bu şekilde düşündükleri ya da 21 yıl ve üzeri kıdemli öğretmenlerin neden bu şekilde düşündükleri irdelenmelidir.

10) Yapılan görüşmelerde müdürler kendilerini daha çok dönüşümcü lider olarak görmektedirler, bu liderlik özelliklerini öğretmenlere hissettirmelidirler.

5.3.2 Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1) Bu çalışmada okul müdürlerine yönelik liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşleri alınmış ve okul müdürlerine de kendi liderlik stilleri ile ilgili yarı yapılandırılmış sorular sorularak kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda öğretmen ve okul müdürlerine yine okul müdürlerinin liderlik stilleri ile ilgili yarı yapılandırılmış sorular sorulup tamamen nitel bir araştırma yapılabilir.

2) Bu çalışmada liderlik stillerinden dönüşümcü ve etkileşimli liderlik stilleri incelenmiş ve stillerin alt boyutları incelenmemiştir. Sonraki boyutlar gelecekteki çalışmalara dahil edilebilir.

3) Okul müdürlerinin kendilerini objektif olarak değerlendirebilecekleri veya görebilecekleri diğer araştırmaların yapılması önerilmektedir.

4) Bu çalışmada kullanılan ölçek yurt dışından gelmektedir. Güvenilirlik ve geçerlilik konusu uzmanlar tarafından sağlanmıştır. Araştırma bulguları, bu modelin Türkiye'de uygulanabilirliğini de göstermektedir. Farklı evren ve örneklerde benzer uygulamaların yapılması önerilmektedir.

5) Araştırmanın evreni, araştırmanın sınırlılıklarında belirtildiği gibi Kocaeli ili ile sınırlı kalmıştır. Bu araştırma sonuçlarının genelleştirilebileceği evrenin büyüklüğü de sınırlıdır. Araştırma sonuçlarını daha büyük evrenlere yaygınlaştırmak için, çeşitli illerde, hatta ülke düzeyinde bile benzer araştırmaların yapılması önerilmektedir.



EK'LER

EK A. Araştırma İzin Onay Belgesi



T.C.
KOCAELİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99332089/605.01/25450466

20/12/2019

Konu: Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:Maltepe Üniversitesinin 22/11/2019 tarih ve 76 sayılı yazısı

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Emine ALTAY' ın "Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Stillerinin İncelenmesi: Karma Desen" konulu araştırma çalışmasını İlimiz Ortaöğretim kurumlarında uygulama talebi, Üniversitenin ilgi yazıları ile bildirilmektedir.

Adı geçenin söz konusu çalışmasına esas olmak üzere, ekte sunulan çalışmayı İlimiz Ortaöğretim kurumlarında uygulama talebi komisyonumuzca uygun görülmüş olup, İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri ve okul müdürlüklerinin denetim ve gözetiminde gönüllülük esasına dayalı olarak çalışmayı yapmaları Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Fehmi Rasim ÇELİK
Millî Eğitim Müdürü

OLUR

<...>

Osman EKŞİ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Körfez Mah. Ankara Karayolu Cad.No:129 Valilik Binası B Blok Kat:3 KOCAELİ
Elektronik Ağ: www.kocaelimem.meb.gov.tr
E-posta: stratejigelistirme41@meb.gov.tr

Bilgi için: E. SAĞLAM YAVUZ
Tel: (0262) 3005871

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden d412-0d5a-3bbf-86dc-bdf8 kodu ile teyit edilebilir.

EK B. Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği

MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN İNCELENMESİ: KARMA YÖNTEM ARAŞTIRMASI

Değerli Öğretmenlerimiz;

Bu araştırma, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans programında yürütülen “Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Stillерinin İncelenmesi” konulu yüksek lisans tezi ile ilgili bir çalışmadır.

Elinizde bulunan ölçek yalnız bilimsel bir çalışma için kullanılacak olup elde edilen bulgular hiçbir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır. Lütfen ölçek formuna isminizi yazmayınız. Aşağıdaki sorulara ne kadar samimi, ciddi, dikkatli ve gerçekçi cevaplar verirseniz araştırmamızın geçerliği ve güvenilirliği aynı derecede artacaktır.

Ölçeğimiz iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde siz değerli öğretmenlerimizin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Ölçeğin ikinci bölümünde okul müdürlerinin liderlik stilleri hakkında görüşlerinizi belirtebileceğiniz sorular kısmı yer almaktadır. Lütfen soruları dikkatli okuduktan sonra size en uygun gelen seçeneğe (X) işaretini koyunuz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve her soru için tek bir seçeceği işaretleyiniz.

Değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Sevim AŞİROĞLU

Emine ALTAY SULAR
Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu bölümde, bireysel durumunuza ilişkin ifadeler yer almaktadır.

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Yaş Grubunuz

20-25 Yaş 26- 30 Yaş 31-35 Yaş 36- 40 Yaş 41 Yaş ve üzeri

3. Eğitim Düzeyiniz

Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

4. Mesleki Kıdeminiz

1-5 Yıl 6-10 yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl 21 Yıl ve üzeri

5. Branşınız

.....

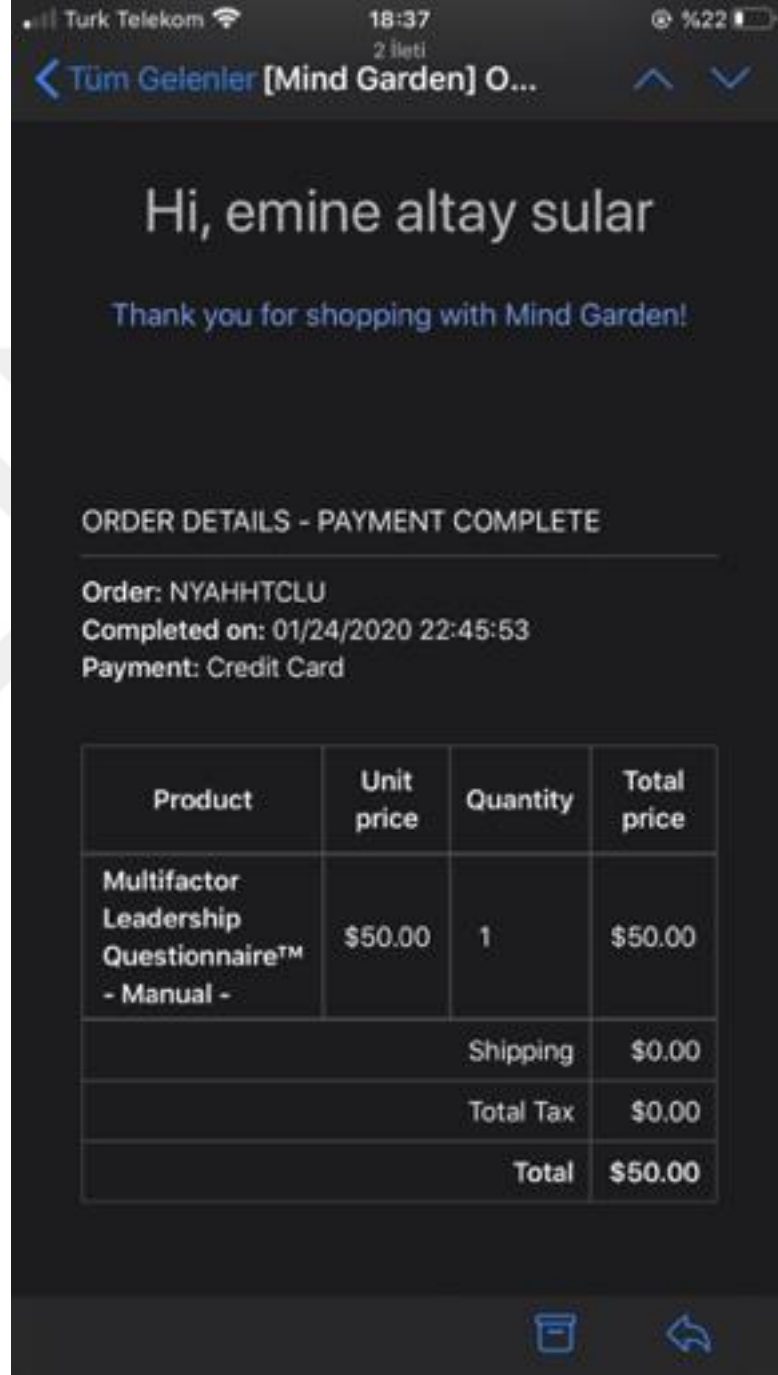
ÇOKLU FAKTÖR LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Bu bölümde Okul müdürünüzün kullandığı liderlik stili hakkında görüşlerinizi sunmanız amacıyla hazırlanan ölçek bulunmaktadır. Lütfen sorulara içtenlikle cevap veriniz ve aklınıza gelen ilk cevabı işaretleyiniz.

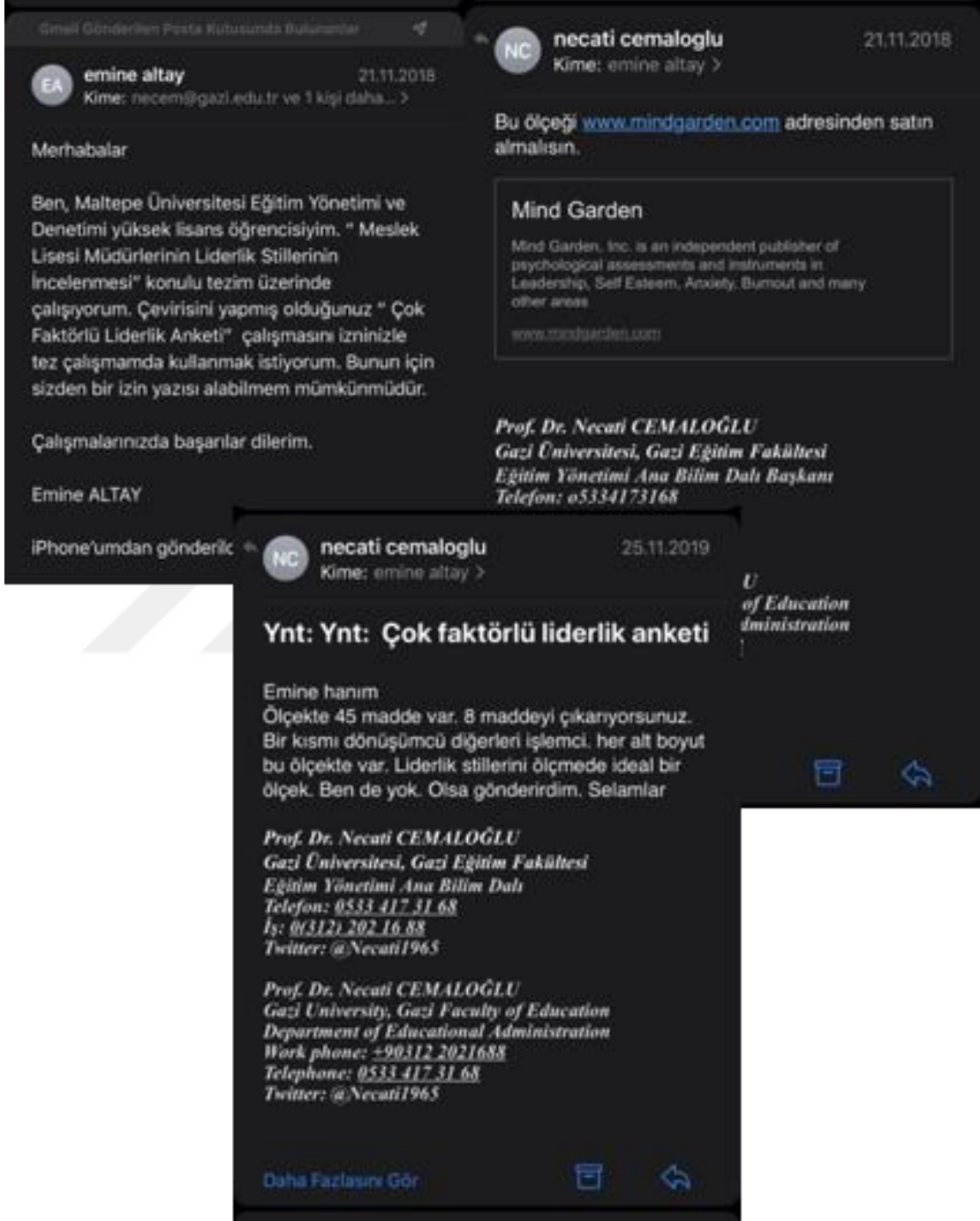
	Okul Yöneticiniz;	Her Zaman	Sıklıkla	Bazen	Arada Bir	Hiçbir Zaman
1	Çaba göstermeniz karşılında size yardım sağlar.					
2	Önemli varsayımların uygun olup olmadığını sorgulamak için onları tekrar inceler.					
3	Sorunlar ciddi boyutlara ulaşınca kadar müdahale etmeyi beceremez.					
4	Dikkati düzensizliklere, hatalara, istisnalara ve standartlardan sapmalara yoğunlaştırır.					
5	Önemli konular çıktığında bu konulara bulaşmaktan kaçınır.					
6	Önem verdiği değerleri ve ilkeleri açıklar.					
7	Gerek duyulduğunda ortada olmaz.					
8	Sorunların çözümünde farklı bakış açıları arar.					
9	Gelecek hakkında iyimser konuşur.					
10	Kendisiyle çalışmaktan gurur duymanızı sağlar.					
11	Performans hedeflerine ulaşılmasında kimin sorumlu olduğunu açıkça tartışır.					
12	Harekete geçmeden önce işlerin kötüye gitmesini bekler.					
13	Başarılması gerekenler hakkında coşkulu konuşur.					
14	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
15	Öğretmeye ve yetiştirmeye zaman harcar.					
16	Performans hedeflerine ulaşıldığında kişinin ne elde etmeyi bekleyebileceğini açıkça belirtir.					

17	“Bir şey işliorsa, dokunma” inancına sıkı sıkı bağı olduğunu gösterir.					
18	Grubun iyiliğı için kendi çıkarlarını bir kenara bırakır.					
19	Size sadece grubun bir üyesi olarak değil bir birey olarak davranır.					
20	Harekete geçmeden önce sorunların sürekli hale gelmesi gerektiğini gösterir.					
21	Saygınızı kazanacak şekilde hareket eder.					
22	Tüm dikkatini beklenmedik yanlışları, şikayetleri ve başarısızlıkları düzeltmek üzerine yoğunlaştırır.					
23	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını göz önüne alır.					
24	Tüm hataların kaydını tutar.					
25	Güç ve güven duygusu sergiler.					
26	Çekici bir gelecek vizyonunu açıkça ifade eder.					
27	Standartlara ulaşmak için dikkatinizi yanlışlara yönlendirir.					
28	Karar vermekten kaçınır.					
29	Sizi başkalarından farklı gereksinimleri, yetenekleri ve beklentileri olan bir birey olarak dikkate alır.					
30	Sorunlara birçok farklı açıdan bakmanızı sağlar.					
31	Güçlü yönlerinizi geliştirmeniz için yardım eder.					
32	Verilen görevlerin nasıl tamamlanması gerektiği konusunda yeni yollar önerir.					
33	Acil sorunlara yanıt vermeyi erteler.					
34	Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.					
35	Beklentileri yerine getirdiğinizde memnuniyetini ifade eder.					
36	Amaçların gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.					

www.mindgarden.com adresinden satın alınan MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire ölçeğe ait makbuz.



Necati Cemaloğlu'nun Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ ölçeğinin İngilizce versiyonunu almam karşılığında Türkçe versiyonunu kullanmama verdiği yazılı izindir.



EK C. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

Yönerge

Merhabalar;

Bu çalışmada Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Stillерinin İncelenmesi hedeflenmiştir. Araştırmada Karma desen yöntemi kullanılmıştır. Karma desen; Nicel ve Nitel yaklaşımlarının beraber kullanılması yöntemidir. Nicel Yöntem olarak okulunuz öğretmenlerine bir ölçek uygulanıp bu ölçekte sizin ne kadar dönüşümcü ne kadar etkileşimci lider olduğunuz algılara göre saptanmaya çalışılacaktır. Nitel yöntem olarak da sizin algınıza göre liderlik stillerinden hangisine daha çok sahip olduğunuz saptanmaya çalışılacaktır. Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik Stillерinden kısaca bahsetmek gerekirse;

Dönüşümcü Liderlik: Yirmi birinci yüzyılda gelişen teknoloji, değişen dünya düzeni, gittikçe çoğalan bilgi ile toplumsal dönüşümler liderlik ögesinde değişip gelişmesine çağa uygun rol ve liderlik stillerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Yeni liderlik anlayışı yeni düşünceler kişileri dönüşümcü liderliğe götürmektedir (Eraslan, 2006). Dönüşümcü liderlik; eğitim sistemlerinde değişim ve gelişimin ajanı olarak hissedilmekte ve sistemlerin değişen şartlara uyum gösterecek şekilde dönüşümlerini sağlayarak örgütlerin ömürlerini uzatmakta ve başarısını yukarılara taşımaktadırlar (Doğan, 2016). Dönüşümcü lider, örgütün misyonunu, amaç ve hedeflerini; örgüt çalışanlarının hipotezlerini, tutumlarını değiştirir. Esasında bu liderlikte değişim, gelişim, girişimcilik ve yenilik söz konusudur.

Etkileşimci Liderlik: Etkileşimci liderlik, hedeflenen amaca erişmek için lider ve takipçiler arasında bir alış-veriş ilişkisi temeline dayanır. Etkileşimci liderler, okul örgütünün gelenek ve kültürüne bağlıdırlar ve alışılmış düzeni korumak isterler. Bu liderler değişimi ve risk almayı sevmezler, ödül ve ceza ile grubu ortak amaçlar hedefinde yönlendirmek isterler (Doğan, 2016).

Bu görüşme sürecinde söyleyeceklerinizin tümü gizli tutulacaktır. Sonuçları yazarken görüşülen kişilerin isimleri çalışmada yer almayacaktır. Görüşme formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönerge, ikinci bölümde demografik özellikler, üçüncü bölümde ise liderlik stillerine yönelik yarı yapılandırılmış sorular olacaktır. Görüşmenin yaklaşık 20 dk sürmesi tahmin ediliyor. İzinizle çalışmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla konuşmalar kayıt altına alınacaktır.

Emine ALTAY SULAR
Maltepe Üniversitesi,
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Programı

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri Ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akbaşı, S., & Diş, O. (2019). Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda Lider Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*. Sayı: 2.
- Alkan, V., Şimşek, S., & Erbil, B. (2019). Karma Yöntem Deseni: Öyküleyici Alanyazın İncelemesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*.
- Apuhan, Ş. (1997). *Doğru Yönetim, Kesin Sonuç*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zeka Dönüşüm ve Etkileşimci Liderlik*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve İşlemci Liderlik Stilleri: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri. *Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*. Sayı: 5.
- Bakan, İ. (2011). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri (2. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Baki, A., & Gökçek, T. (2012). Karma Yöntem Araştırmalarına Genel Bir Bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı: 42.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work Organizational Psychology*.
- Bass, B., Leithwood, K., Burns, J. M., & Avolio, B. J. (2006). Transformational Leadership. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy, Issue: 54*.
- Beşiroğlu, A. (2013). *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi, Akşehir Meslek Yüksek Okulu Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı: 7.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisatı Enstitüsü Dergisi. Yönetim, Sayı:36*.
- Bilge, B. (2013). Öğrenci Başarısını Artırmada Okul Mdüründen Beklenen Liderlik Özellikleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi. Dergi Park*.
- Bozdoğan, S. (2018). Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulamada Alternatif Paradigmalar ve Liderlik Algısına İlişkin Bir Değerlendirme. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*. Sayı:1.

- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Sayı: 57.
- Buluç, B., Güçlü, N., & Doğan, S. (2016). *Eğitim Yönetiminde Liderlik; Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bursalıoğlu, Z. (2014). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık, 12. Baskı.
- Cömert, M. (2004). *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*. Malatya: İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Can, B. (2014). *Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Can, E., & Bayramoğlu, A. (2016). *Eğitim Yönetimi Araştırmaları*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türkiye Eğitim Bilimleri Dergisi*.
- Ceylan, A., Keskin, H., & Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*. Sayı: 51.
- Creswell, J. M. (2015). *Karma Yöntem Araştırmaları Tasarımı ve Yürütülmesi* (Çev. Ed). (Y. Dede, & S. B. Demir, Dü) Ankara: Anı Yayıncılık, 2. Baskı.
- Creswell, J. W. (2019). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Siyasal Kitap Evi.
- Çelik, S., & Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği). *Politeknik Dergisi*. Sayı:9.
- Çelik, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. Sayı:16.
- Çelik, V. (2005). *Liderlik. İçinde: Y. Özden (Ed) Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel Rehberlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Çelik, V. (2017). *Eğitimde Dönüşümcü Liderlik*. <http://eytepe.com/2017/03/17/716/> adresinden alındı
- Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaokul Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çiçek, G. E. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Müdürlerinin Liderlik Rollerine ilişkin Algılarının Bazı Değişkenlere göre İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çuhadaroğlu, O. E. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Karar Verme Stilleri arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dede, Y., & Demir, S. B. (2014). *Karma Yöntem Araştırmaları Tasarım ve Yürütülmesi*. Ankara: Anı Yayıncılık, 3. Baskı.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Eraslan, L. (2004). *Liderlikte Post-Modern Bir Pradigma: Dönüşümcü Liderlik. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Eren, M. A. (1991). *Türk Eğitim Sisteminde Üretim Teşkilatındaki Yenileşmeler ve Yönetici Yetiştirme Politikasının İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eroğlu, B. (2012). *İlköğretim Okulundaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Duygusal Zekaları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eryılmaz, F., & Çelik, S. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri. *Politeknik Dergisi, Sayı:4*.
- Güçlü, N. (2016). *Eğitim Yönetiminde Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Gül, H., & Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 25*.
- Güney, S. (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Gençay, A. (2014). *Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Okul İmajı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational Administration*. New York: McGraw-Hill.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/ Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:11*.

- İnci, M. (2001). *Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kültür, Y. Z. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Üniversitesi.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, Sayı:68.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:16.
- Kazancı, N. (2010). *İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keleş, G. Ö. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Maral, M. (2016). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Çatışma Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Maxwell, C. J. (1999). *Liderlik Yasaları: Reddedilemez Yirmibir Liderlik Yasası (Akt: Şener, İ)*. Ankara: Beyaz Yayınları.
- Okçu, V. (2011). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Yıldırma Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özcan, A. (2013). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin ve Eğitim Denetmenlerinin Liderlik Stilleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve Etik. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı:12.
- Öztekin, A. (1996). *Yönetim ve Liderlik*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ahmet Yesevi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pielstick, D. (1998). The Transforming Leader: A Meta- Ethnographic Analysis. *Community College Review*.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership*. OECD.
- Sarıdemir, T. (2015). *Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul müdürlerinin Liderlik Stilllerinin ve Bazı Kişisel Değişkenlerin Öğretmenlerin Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şen, Y. (2008). *Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Şentürk, C., & Sağnak, M. (2012). İlköğretimokulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları İle Okul İklimi Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği, 2. Baskı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M. (2014). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, 8. Baskı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim Liderliği, 6. Baskı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şimşek, F. K., Durak, M., Yılmaz, E., Kaban, T., Kök, N., & Baş, A. (2016). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:8, Sayı:17*.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Taş, S. (2009). Atatürk'ün Dönüşümcü Liderliği (Elektronik Versiyon). *SDÜ Uluslararası Teknolojik Bilimler Dergisi, Sayı:2*.
- Taslak, S. (2008). Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:31*.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. www.e-sosder.com, Sayı: 14*.
- Toksöz, S. (2010). *21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tozal, B. (2015). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi) Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tura, M. (2012). *İlköğretimokulu Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Uzer, M. (2010). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vural, G. (2016). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Çalışanların Motivasyonları Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yürek, U. (2018). *Yöneticilerin Öz Yeterlilik Algıları İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, E. (2014). *Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Yılmaz, L. (2010). *Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, S. (2014). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:59, s. 1138-1156.
- Yavuz, E. (2009). İş Görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*.
- Zel, U. (1997). Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik . *MPM- Verimlilik Dergisi*.
- Zeren, H. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.