

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

**ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN TOPLUMSAL LİDERLİK YETERLİLİKLERİNİN
BELİRLENMESİ
(Başakşehir İlçesi Örneği)**

Yüksek Lisans Tezi

METİN HASANOĞULLARI

İstanbul, 2013

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

**ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN TOPLUMSAL LİDERLİK YETERLİLİKLERİNİN
BELİRLENMESİ
(Başakşehir İlçesi Örneği)**

Yüksek Lisans Tezi

METİN HASANOĞULLARI

Danışman: Doç. Dr. Bayram Ali ERSOY

İstanbul, 2013



T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEKLİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı-soyadı	Metin HASANOĞULLARI
Numarası	1122022260
Anabilim/ Bilim Dalı (Fakültesi)	İşletme

Sınavın

Tarihi	19/09/2013
Süresi	45 dk
Yeri	YTU Fen Ed. Fak. Mat. Bil. E2057 Salon

Karar

<u>Oybirliği</u>	<u>Oyçokluğu</u>	<u>Kabul</u>	<u>Düzeltilme</u>	<u>Red</u>
✓		✓		

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca
Yapılan Tez Savunma Sınavı Jürimiz tarafından gerçekleştirilmiş ve adayın durumu bu tutanakla tespit edilmiştir.

19.09.2013

Jüri Başkanı
Öğretim Üyesi

Doc Dr. Bayram H. ERSOY

Üye
Öğretim Üyesi

Doc Dr. Hasan ÜNAL

Üye
Öğretim Üyesi

Yrd. Doc Dr. Adem ÇEVİKE L

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

BEYANIM

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Belirlenmesi**” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

19/09/2013

Metin HASANOĞULLARI

İmza

ÖNSÖZ

Okullarda etkili eğitim uygulamasının hayata geçirilmesi için kurumda görev yapan herkesin üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesi gerekir. Okul yöneticileri, ortaya koyacakları liderlik bilgi ve becerisi ile okulları toplumsal cazibe merkezi haline getirebilir. Yöneticiler, okulun içinde bulunduğu toplumun madde ve insan kaynaklarını etkin kullanırlarsa, sorunların çözülmesi daha çok kolaylaşır. Yöneticilerin toplumsal ilişkilerle ilgili sosyal ve kültürel faaliyetler yapması, okul toplumu ile iletişim yollarını bilmesi ve iletişim kanallarını sürekli açık tutması oldukça faydalı olacaktır.

Bu çalışmada Başakşehir ilçesinde görev yapan ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacına bağlı olarak ortaokul müdürlerinin cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, okulun öğrenci sayısı, öğretmenlikteki kıdemi, medeni durumu ve yaş şeklinde sıralanan özelliklerine göre farklılaşma durumu araştırılmıştır.

Bu araştırmanın her aşamasında pek çok kişinin önemli katkıları olmuştur. Araştırmanın başlamasından bitimine kadar her türlü katkısı ile bana destek veren, akademik bilgi ve deneyimleri desteklerini esirgemeyen, Tez Danışmanım Değerli Hocam Doç. Dr. Bayram Ali ERSOY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmalarım süresince bana yardımcı olan Başakşehir İlçe Milli Eğitim Müdürümüz İsmail BALTACI'ya, yakın arkadaşım Okul Müdürü Yılmaz SÖZERİ'ye, eşime, çocuklarım Fatih ve Ertuğrul'a teşekkür ederim.

Eylül 2013

Metin HASANOĞULLARI

ÖZET

Günümüzde örgütlerdeki değişimle birlikte okul müdürlerinin geleneksel rollerinin dışında okul çevresiyle ilgili toplumsal rolleri de yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu da okul yöneticilerinde toplumsal liderlik özelliklerinin bulunması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Bu çalışmada Başakşehir ilçesindeki ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik özellikleri araştırılmıştır. Bu amaçla Başakşehir ilçesindeki okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlere anket uygulanarak anket sonuçları SPSS 20 programına girilerek değerlendirilmiştir.

Anket sonucunda okul yöneticilerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri ile ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır. Hem öğretmenlere hem de müdürlere göre cinsiyete, eğitim durumuna, mesleki kıdeme, öğretmenlikteki ve müdürlükteki kıdeme, medeni duruma ve yaşa bağlı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenlere göre görev aldığı okullardaki öğrenci sayısına bağlı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ancak müdürlere göre görev aldığı okullardaki öğrenci sayısına bağlı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

ABSTRACT

Today, in consequence of some changes in the organizations, principals must fulfill their social responsibilities concerning the school environment as well as their usual responsibilities. This fact clearly suggests that they have to own social leadership features.

The social leadership features of the teachers who work in Başakşehir district have been analyzed in this study. In this respect, the questionnaires have been aimed at the principals and teachers who have been working at the schools in Başakşehir district and the results of these questionnaires have been evaluated through SPSS 20 programme.

The outcomes concerning the principals' competence of social leadership as a result of the questionnaire are concluded as: There is not a statistically significant difference between the primary school principals' competence of social leadership in terms of both the teacher's and the principals' gender, educational status, occupational precedence, order of precedence, marital status and age. But a significant difference has been observed statistically between the primary school principals' competence of social leadership in terms of the numbers of the students at the schools which the teachers have been working at. On the other hand, no significant difference has been observed statistically between the primary school principals' competence of social leadership in terms of the numbers of the students at the schools which the principals have been working at.

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Liderlik Özellikleri	7
Tablo 2: Kültürel Liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçları (Erçetin, 2000: 68) ..	19
Tablo 3: Kültürel Liderliğin Unsurları ve Organizasyon Kültürü İçin Önemi (Yukl, 1998: 267)	30
Tablo 4: Güvenirlilik Analizi Sonuçları	35
Tablo 5: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	37
Tablo 6: Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	38
Tablo 7: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları	38
Tablo 8: Öğretmenler İçin Okuldaki Öğrenci Sayısı Dağılımları	39
Tablo 9: Öğretmenlikteki Kıdeme Göre Dağılımlar	40
Tablo 10: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	41
Tablo 11: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları	42
Tablo 12: Müdürlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımlar.....	43
Tablo 13: Müdürlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımlar	44
Tablo 14: Müdürlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımlar	45
Tablo 15: Müdürler İçin Okuldaki Öğrenci Sayısı Dağılımları	46
Tablo 16: Müdürlükteki Kıdeme Göre Dağılımlar.....	47
Tablo 17: Müdürlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımlar	47
Tablo 18: Müdürlerin Yaşlarına Göre Dağılımlar.....	48
Tablo 19: Öğretmenlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	50
Tablo 20: Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri	52
Tablo 21: Öğretmenlere ve Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	54
Tablo 22: Öğretmenlere ve Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	54
Tablo 23: Öğretmenlere ve Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması	55
Tablo 24: Öğretmenlere ve Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Karşılaştırılması	55
Tablo 25: Öğretmenlere ve Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Öğretmenlik ve Müdürlükteki Kıdeme Göre Karşılaştırılması	56
Tablo 26: Öğretmenlere ve Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	56

Tablo 27: Öğretmenlere ve Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması..... 57



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	37
Şekil 2: Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	38
Şekil 3: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	39
Şekil 4: Öğretmenlerin Görev Aldığı Okuldaki Öğrenci Sayısına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	40
Şekil 5: Öğretmenlikteki Kıdeme İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	41
Şekil 6: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	42
Şekil 7: Öğretmenlerin Yaşına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	43
Şekil 8: Müdürlerin Cinsiyetlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	44
Şekil 9: Müdürlerin Eğitim Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	44
Şekil 10: Müdürlerin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	45
Şekil 11: Müdürler İçin Okuldaki Öğrenci Sayısına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	46
Şekil 12: Müdürlükteki Kıdemine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	47
Şekil 13: Müdürlerin Medeni Durumuna İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	48
Şekil 14: Müdürlerin Yaşına İlişkin Dağılımları	49

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	x
1. GİRİŞ	1
2. OKUL YÖNETİMİ VE LİDERLİK	3
2.1. Okul Yönetimi	3
2.1.2.1. Okul Yönetimi Tanımı	3
2.1.2.2. Okul Yönetimi Önemi	3
2.2. Liderin Tanımı	4
2.3. Liderlik Kuramları	6
2.3.1. Özellik Kuramları.....	6
2.3.1.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	7
2.3.1.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	8
2.3.1.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	9
2.3.1.4. McGregor'ın X ve Y Kuramları	10
2.3.1.5. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	11
2.3.1.6. Fred Friedler'in Etkin Liderlik Modeli	12
2.3.1.7. Hersey ve Blanchar'ın Durumsallık Yaklaşımı.....	13
2.3.1.8. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı.....	14
2.4. Liderlik Tipleri	14
2.4.1. Otokratik Liderlik.....	15
2.4.2. Vizyoner Liderlik	15
2.4.3. Demokratik liderler	16
2.4.4. Kültürel Liderlik.....	17
2.4.5. Karizmatik liderlik	19
2.4.6. Transformasyonel Liderlik.....	20
2.5. Liderlik ve Güç İlişkisi	22
2.5.1. Liderlerin Etki Güçleri	22
2.5.1.1. Yasal Güç	22
2.5.1.2. Ödüllendirme Gücü.....	22
2.5.1.3. Baskı Gücü.....	23
2.5.1.4. Uzmanlık Gücü	23

2.5.1.5. İkna Gücü.....	23
2.5.2.1. Liderliğin Gücünü Azaltan Faktörler	24
2.5.2.2. Liderliğin Gücünü Arttıran Faktörler.....	24
2.7. Okul Çevre İlişkilerinin Sağlanması	25
2.9. Okulların Toplumsal Görevleri	27
2.10. Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları.....	30
2.11. Okul Yöneticilerinin Toplumsal Liderlik Rollerini.....	31
3. ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN TOPLUMSAL LİDERLİK YETERLİLİKLERİNİN BELİRLENMESİ.....	33
3.1. Araştırmanın Amacı	33
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	34
3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması	34
3.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular.....	35
3.3.2. Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Ölçek	35
3.4. Verilerin Analizi	36
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	36
3.6. Bulgular.....	37
3.6.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular	37
3.6.2. Müdürlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular	43
3.6.3. Öğretmenlere ve Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri	49
3.6.4. Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular	53
SONUÇ.....	58
KAYNAKÇA	62
EKLER.....	66
EK 1. BAŞAKŞEHİR İLÇESİ RESMİ ORTAOKULLAR LİSTESİ.....	66
EK 2. ANKET FORMU.....	67
EK-3. ONAY BELGESİ	71
ÖZGEÇMİŞ.....	72

KISALTMALAR

LBDQ.	Lider Davranış Açıklama Anketi
LPC.	En Tercih Edilen İş Arkadaşı
OGYE.	Okul Gelişim Yönetim Ekibi



1. GİRİŞ

Yönetim, bir örgütteki etkinlikleri amaçlar doğrultusunda planlama, örgütleme, eşgüdümleme ve denetleme çalışmaları bütünü olarak nitelendirilebilir. Yönetme ise bu yönetim işlevlerini yerine getirmek için yeterli düzeyde yetkiyi elinde tutma ve talep edilen çalışmaları yapma sürecidir. Yönetici ise bir örgütün insanlarını yönetmekle görevlendirdiği şahıstır.

Sanayi devrimi ve II. Dünya Savaşı gibi toplum üzerinde oldukça büyük etkiye sahip olaylarla birlikte yönetim kavramı bilimsel olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu iki büyük etki sonucunda örgütlerin sayısı ve kapsamaları artmıştır ve rekabet ortamının ortaya çıkmasıyla birlikte örgütlerin önemli bir değişim sürecine girdikleri görülmektedir. Modern toplumlarda insanlar doğal olarak örgütlerle iç içe yaşamaktadırlar ve dolayısıyla örgütlerin nitelikli bir biçimde yönetimi büyük önem kazanmıştır. Bu değişim ve gelişmelerden sonra yönetim kavramının tanımı, "belli hedeflerin etkili ve verimli olarak yerine getirilmesi amacıyla, insan gücü ve maddi kaynakların tedarik edilmesi, üretime ayrılması ve etkili bir şekilde kullanılması kapsamındaki çalışmalar" olarak değişmiştir. Özellikle yeni bir bin yıla girerken kendini olağanüstü bir şekilde hissettiren bilgi çağına adım atmakla birlikte kültür, ekonomi, uluslar arası ilişkiler, değerler gibi pek çok alanda azımsanmayacak ölçüde önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlerin istinasız şekilde yansıma bulacağı alan eğitimidir. Eğer pek çok alanda hızlı bir değişim süreci söz konusuysa eğitimin de gerek anlayış, gerekse uygulama gibi kriterler bazında değişime uğramaması beklenemez.

Sanayi toplumları, bilim ve teknolojiadaki çarpıcı gelişmelerin hız kazandırdığı bir "bilgi toplumu"na dönüşmektedir. Bilginin zenginleştirilip işlevsel hale getirilmesi, ülkelerin ekonomi alanında olduğu gibi eğitim alanında da fikir alışverişinde bulunup birbirlerinin deneyim ve yeniliklerinden fayda sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk aynı zamanda, sistemin değişmez parçaları olan hedeflerin, programların, öğrencilerin, yöneticilerin, bina, araç ve gereçlerin, yazılım ve donanımların, içeriğin tekrardan el alınmasına ve eksik noktaların giderilmesine olanak sağlamaktadır. Sistemi oluşturan öğelerin birisine veya bir kaçına yapılacak her hangi bir olumlu ya da olumsuz müdahale doğrudan diğer öğeler üzerinde ve dolayısıyla sistemin bütünü üzerinde etkili olacaktır. Yaşadığımız yüzyıla damgasını vuran ve etki alanı geniş değişimlerden birisi de ekonominin endüstriyel bir yapıdan endüstri sonrası (post endüstriyel) bir yapıya geçmesi olarak değerlendirilebilir. Küreselleşme, kitle üretiminden birim üretime yönelme, bilgi iletişim teknolojisinin yaygın bir biçimde kullanılması, başarı için gerekli olan oranlarda artış sağlanması ve pazarlama hizmetlerinin büyük ölçüde ehemmiyet kazanması bu yapısal kökten değişimin en çarpıcı izlenimleridir. Aynı zamanda yaşadığımız yüzyılda, rekabet gücü, verimlilik, toplam kalite yönetimi, eğitilmiş nitelikli insan

gücü, enformasyona yönelik üretim ve istihdam politikaları, yönetim kapasitesi gibi bilgi ve teknoloji kapsamında değerlendirilecek öğeler, örgütler için hayati öneme sahip unsurlara dönüşmüştür. Birey ile yaşam arasında bir köprü fonksiyonuna sahip olmasından dolayı eğitim, toplumdaki değişme ve gelişme çizgisine paralel olarak insanın yetiştirilmesinde önem kazanmaktadır.

İnsan çevresinde olan değişmelerden bağımsız hareket edemez ve bu değişimlere kayıtsız kalamaz. Ve bilindiği üzere toplumsal alandaki değişim de az değildir. Bu değişim sürecinde toplumun yapısı değişmektedir ve ya nüfusu oluşturan farklı sosyal grupların oranları fark edilir bir ölçüde artmaktadır. Dolayısıyla herkesi ilgilendiren yeni gereksinimler ve yeni istekler ortaya çıkmaktadır. Ekonomik alandaki değişiklikler istihdamın kapsam ve şartlarını git gide değiştirmektedir. Eğitim ve sağlık hizmetlerindeki anlayışın gelişmesi sonucu büyük sosyal değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda bu değişimler bir yandan ekonomik yapıların farklılaşmasına yol açarken, diğer yandan da dikkatleri kamu sektörü üzerine yönelmesine sebep olmuştur. Bu süreçte özellikle yeterli verimin alınmadığı kamu örgütleri eleştirilerin odak noktası haline gelmiştir. Hatta son zamanlarda ülkemizde de sık sık örneklerine rastlandığı üzere bu tepkiler, sadece eleştiri boyutunda kalmamış, mevcut ekonomik yapının bütünüyle değiştirilmesi gerekliliğine yönelik baskılara dönüşmüştür. Pek çok ülkede olduğu gibi hükümetlerin başarısızlığı ve verimsizliğini eleştiren güçlü ekonomik örgütler ve baskı grupları, kamu sektöründe gösterilen düşük performansın önlenmesi amacıyla çeşitli modellerin geliştirilmesi ve uygulamaya konulması için çabalarını sürdürmektedirler. Bu değişime yönelik gayretler, hemen hemen bütün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, kamunun ekonomik alandaki gücünü git gide yitirmesine, özel sektörün ve yerel kuruluşların ekonomik etkinliklerde söz sahibi olmasına sebep olmuştur.

Yukarıda da değinilen değişimler, okulların özellikle eğitim-öğretim süreci, örgütlenme ve yönetim, okul ve çevre arası ilişkiler açısından yeniden ele alınmasını ve düzenlenmesini zorunlu hale getirmektedir. Yaşadığımız dönemin okullarının çizgilerini belirlemek için yeni oluşmuş bazı değerleri göz önünde bulundurmamak gerekmektedir. Bu değerler eğitim anlayışı ve okulların işleyişine bağlı anlayışlarda köklü değişiklikler yapmayı gerektirmektedir. Bu değerler okul örgütü bağlamında değerlendirilirse, öncelikle okulun çevresi ile olan ilişkilerinde bazı temel değişiklikler getirmektedir.

2. OKUL YÖNETİMİ VE LİDERLİK

2.1. Okul Yönetimi

2.1.2.1. Okul Yönetimi Tanımı

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin kısıtlı bir çevreye tatbik edilmesidir. Bu çevrenin limitlerini eğitim sisteminin hedefleri ve yapısı ifade eder. Okuldaki bütün insan ve madde varlıklarını en verimli şekilde değerlendirerek, okulu hedeflerine elverişli bir şekilde yaşatmak, okul yönetiminin en temel görevidir. Okul müdürünün bu vazifeyi başarılı bir şekilde tamamlayabilmesi, okulu bir roller modeli olarak algılamasına, hal ve hareketlerini her daim bağlantılı olduğu öğretmenler ve diğer çalışanın rol ve beklentilerini de göz ardı etmeden değerlendirmesi şekliyle olacaktır (Bursalıoğlu, 1982: 2-6).

Okul yönetiminden sorumlu olan müdür, önceden tayin edilmiş eğitim hedeflerine uygun olarak, eğitmek istediği öğrencilere, istenmeyen davranışlarını kaldıracak veya yeni davranışlar kazandıracak hayatlar hazırlayıp sunmayı hedeflemektedir. Modern etkili okulun meydana getirilmesinde en önemli iş gören olan müdür (Gümüşeli, 2001), okulun hedeflerine ulaşması için öğretmen ve diğer çalışanları örgütler, talimatlar verir, iş görenlerin çalışmalarını yönlendirerek koordineyi sağlar ve bu süreçte yapılan çalışmaları kontrol eder.

Müdür başyardımcılığı ilk basamak ve müdür yardımcılığı ikinci basamak olmak üzere müdürden sonra okulda iki yöneticilik basamağı bulunmaktadır. Müdür başyardımcısı ve müdür yardımcıları ders okutmanın yanı sıra müdürün en yakın yardımcılarıdır. Okulun her türlü yönetim, eğitim-öğretim, halkla ilişkiler, personel, öğrenci, ayniyat, tahakkuk, yazışma, eğitici faaliyetler, güvenlik, bursluluk, yatılılık, temizlik, bakım, koruma, beslenme, nöbet, düzen gibi işleriyle alakalı olarak okul müdürü aracılığıyla verilen talimatları yönetirler.

2.1.2.2. Okul Yönetimi Önemi

Okulun idaresinden sorumlu olan okul yöneticisi insan ve madde kaynaklarını, yöntemine uygun şekilde sağlayıp, yönlendirmektedir. İdareci yaptığı işlerde ve davranışlarında, öncelikle okulunun menfaatlerini düşünmek ve ön planda tutmak zorundadır. Okulu hedeflerine uygun olarak devam ettirecek okul idarecisi aşağıda yazılı konuları göz önünde tutmalı ve işleri halletmelidir (Reeder, 1961: 28):

- Okul hedeflerine ulaşmaya çaba göstermeli ve okulun, öğrencileri iyi bir vatandaş

olarak yetiştirmek amacıyla kurulduğunun bilincinde olmalıdır.

- Bir eğitim lideri olan m¼d¼r¼n gelişmesine ve başarılı olmasına yardım edecek t¼m g¼çlerin işbirliği yapmasını sağlamalıdır.
- Okulu y¼netirken y¼r¼rl¼kteki y¼netmelik h¼k¼mleri, t¼z¼k ile y¼rede kabullenilmiş kural ve geleneklere uyulmalıdır.
- Öğrenci ve ebeveynlerle alakalı gerekli bilgiler elde edilmeli, okul ve öğrencilerin geliştirilmesi için kullanılmalı ve gizlilik ilkeleri çerçevesinde uygulanmalıdır.
- Okulun çalışma ve saygınlığını, bireysel kâr ya da bencil menfaat amacıyla kullanmak isteyenlere karşı okulu korumalıdır.
- Öğrenciler hakkında bilgilerin, okuldaki öğreticilerin ve görevli personel yararına çaba gösteren birey ve kuruluşlar haricinde ki kişi veya kuruluşlara verilmesi engellenmelidir.
- Okul idaresi, personelin başarısını izleyip, incelemeli, inceleme sonucunda elde edilen bilgilerin değerlendirmesi nesnel olarak yapmalı ve güven kazanmalıdır.
- Okul ve kişi çıkarını sağlayacak işlemler yerinde ve zamanında yapılmalı ve buna yardımcı olacak b¼t¼n başvurular özenle incelenmelidir.
- Seçilmesinde ve alınmasında rol oynadığı, okul kitapları, malzeme veya diğer okul servisleri için her t¼rl¼ takdir, hediye veya l¼tuf kabul¼nden kaçınmalıdır.

Bayrak'a g¼re; teşkilatta ki verimliliği ve etkililiği ortaya koyma hedefi, idareye evrensellik özelliği kazandıran sebeplerin başındadır. Taraf eğitim girişiminin özelliği, eğitim idaresini öteki alanlardan farklı kılmaktadır (Bayrak, 1992: 17).

Bir okul idarecisi, öğretmenler tarafından öğrenci başarısı üstünde etkili olabilmektedir. Okulda verimli çalışma yapılması, okulun başarısının y¼ksek olmasına olanak sağlar (¼nal, 1991: 386). Okul idarecileri ile öğretmenler arasındaki ilişkiler personelin verimini ve moralini, okulun havasına birinci dereceden etki etmektedir (Bursalıoğlu, 1982: 68).

2.2. Liderin Tanımı

Literat¼rde lider ve liderlik kavramlarıyla ilgili olarak çok sayıda teorik ve deneysel araştırmalar yapılmıştır ve bu araştırmalara her g¼n bir yenisini daha eklenmektedir. Bu araştırmalarda liderlik kavramını farklı bakış açıları ve teorilerle tanımlanmaya ya da ifade edilmeye çalışılmıştır. Örnek olarak, Koçel (2001: 465) liderlik kavramını bir s¼reç olarak ifade etmekte ve örg¼tteki bir pozisyonu g¼steren lider kavramından farklı olarak belirtmektedir. Lider, grup üyelerini bir hedefe yönelik g¼d¼leyen ve grup hedefleri doğrultusunda etkileyen,

yön veren bir birey iken, liderlik belli şartlar altında, belli bireysel ya da grup hedeflerini ortaya koymak üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yön vermesi sürecidir (Koçel, 2001: 465).

Liderlik ile ilgili yapılan çok sayıda tanımlardan biri de, günümüz dünyasının kurum, kuruluş, işletme veya toplumlarında değişim başlatma, devam ettirme ve sonuçlandırma sürecini göstermektedir. Çünkü günümüzde kurum, kuruluş, işletme veya toplumlara idare etmek önceden olduğu kadar kolay değildir. Bilgi alanındaki hızlı ilerleme ve farklılaşma sebebiyle liderlik pozisyonunda yer alacak bireylerin çok donanımlı olmaları gerekmektedir (Güney, 2012: 34).

Kronolojik olarak liderlik tanımlarını inceleyecek olursak (Topçu, Brestrich, 1999: 41-47):

- 1900 -1929 arası kontrol ve merkezileşme kavramlarını öne çıkararak,
- 1930'larda ortak sebepler dairesinde insan enerjisini denetim altında tutarak, ilgili bireylerin değişkenliği kapsamında ortaklaşa etkilenme süreci olarak,
- 1940'larda yönlendirme, ikna etme ve zorlama kavramlarıyla,
- 1950'lerde ikna ile birlikte rehberlik etme, duygu ve düşüncelerin kontrolü kavramları ele alınarak tanımlanmıştır.
- 1967'de ise Fiedler, grup üyelerinin işlerini eş güdümlenme ve yönlendirme ile meşgul olmak olarak liderliği açıklamış ve bu tanım 1980'lere kadar geçerliliğini korumuştur.

Liderlik ile ilgili bazı kuramlarda; otorite altındaki kişilerin daha kolay yönlendirilebildiği yaklaşımı savunulmuştur. Fakat bu düşünce tamamen doğru değildir. Çünkü bir baba, patron, yönetici, mal sahibi ya da profesyoneller otorite sahibi kişilerdir ve emrindeki çalışanlara iş yaptırabilmektedirler fakat lider değildirler. Lider konumundaki birey, takipçilerini etkileyip onları hedefler doğrultusunda harekete geçirebiliyorsa liderdir (Güney, 2012: 34).

Lider olarak sıfatlandırılan kişi başkalarını bir takım hedefler doğrultusunda davranmaya yönlendiren kişisel gayretleri uyumlaştıran ve bu yönde grup üyelerini etkileyen ve "izlenen kişi" olma niteliğine sahip kimsedir. Yapılan bu tanımlardan hareketle liderlik ile ilgili şu özellikler dikkati çekmektedir:

- Liderlik, belirli bir insan kalabalığı içerisinde ve belli hedeflere erişilmesi

amaçlandığında söz konusudur.

- Liderlik, bu kalabalığı meydana getiren insanlar (üyeler) arasındaki iletişimi sağlamalı veya basitleştirmelidir.
- Liderlik, bu kalabalığı oluşturan kişilerin bireysel gayretlerini uyumlaştırmalıdır.
- Liderlik, bu belli hedef veya hedefler doğrultusunda kişileri harekete geçmeye özendirmelidir (güdülemelidir).
- Lider, hem bu kalabalığı hem de hedefleri sembolleştirmeli, izlenen kimse olarak başı çekmeli ve bir takım sorunlarla karşılaşıldığında "*danışılan*", "*hakemlik yapan*", "*bağdaştırılan*", "*barıştıran*" bir kişilik göstermelidir (Usal, 1995: 268).

2.3. Liderlik Kuramları

2.3.1. Özellik Kuramları

Özellik kuramı yaklaşımları sonradan lider olunmayacağını, lider doğulacağını savunmaktadır. Liderin ayırt edici özelliği ise, fiziksel özelliği, beden yapısı ve görünüşü, zekâsı ve konuşma etkinliği olarak ayrılmaktadır.

Liderlikle ilgili yapılan ilk araştırmalar, liderin niteliklerinden hareketle lideri tanımlamaya yönelik olmuştur. Teoriye göre ele alınmış olan ilk araştırmalarda, fiziksel özellikler (cinsiyet, yaş, boy), psikolojik testler neticesinde ortaya çıkartılan kişisel özellikler (bağımsızlık, kendine güven, saldırganlık) ve kişilik testleri ile saptanan doğuştan getirilen özellikler (yaratıcılık, zekâ, kararlılık) araştırılmaktadır. Liderin sahip olduğu niteliklerin liderlik sürecinin tayin edilmesinde en önemli öge olduğu görüşü üzerinde durulmuştur. Başarılı liderlerle başarılı olmayan liderler incelendiğinde başarılı liderlerin belirli özellik ve niteliklere daha fazla oranda sahip oldukları sonucu ortaya çıkartılmıştır. Bu amaçla da liderlerin ortak özellikleri ortaya çıkarmak istenmiştir (Aykan, 2002: 66).

Başarılı bir liderin sahip olması gereken özellikleri belirlemeye çalışan özellik yaklaşımında liderliklerin; zekâ, etkili konuşma yeteneği, kişiler arası ilişkilerde etkili konuşma yeteneği, güven verme veya güvenilir olma, girişimcilik ve riski göze alma, cesaret ve kendine güven olarak belirlenen kişilik özelliklerinin önemi tartışılmıştır (Eren, 1998: 348).

Birçok ortak yönü olan insanların, aralarında önemli değişiklikler vardır. Kişisel farklılıkların bulunması, yönetim açısından, çalışanların motive edilmesini ve yönetilmesini gerektirir. Eğer kişisel farklılıklar olmasaydı, standart bir yönetim biçimi benimsenebilir ve çalışanlar bu standartlar doğrultusunda yönetilebilirdi (Dinçer ve Fidan, 1996: 290).

Bu yaklaşım liderlik konusu ile ilgili olarak ilk geliştirilen yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderin sahip olduğu nitelikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktördür. Diğer bir ifadeyle, belirli bir grup içinde bireyin lider olarak kabul edilmesinin ve grubu yönetmesinin sebebi sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler neticesinde diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir (Koçel, 2001: 468).

Bu teoriye göre bir kişinin lider olabilmesi için, grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olması gerekir. Bundan dolayı bu teorinin ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayırt eden özelliklere sahip olanları bulmaktır (Owens, 1976: 226).

Özellikler teorisi, başarılı bir liderin sahip olması gereken nitelikleri, liderin kişisel özelliklerinden belirlemeye çalışmaktadır (Davis 1977:145). 1910 yılında Thomas Carlyle'in "Büyük Adam" modeli ile ortaya çıkan bu teori, 1940'lara kadar kabul görmüştür (Can ve Tecer, 1978: 174).

Liderin özellikleri kuramına göre liderler; sahip oldukları özellikler açısından takipçilerinden farklıdır. Bu bağlamda liderleri grup üyelerinden ayıran özelliklerin neler olduğu sorusu akla gelmektedir. Bu soruya yanıt bulabilmek amacıyla bilim adamları çok yönlü araştırmalar yapmıştır. Yapılan bu araştırmalarda üzerinde en çok durulan nitelikler ise şu şekilde gösterilebilir (Erdoğan, 1991: 334):

Tablo 1: Liderlik Özellikleri (Erdoğan, 1991: 334)

Yaş	Kişilerarası ilişki kurma yeteneği
Boy	İnisiyatif sahibi olma
Zekâ	Açık sözlülük
Olgunluk	Hissel olgunluk
Doğruluk	Dürüstlük
Kararlılık	Kendine güvenebilme
Bilgi	Güzel konuşma yeteneği
İleriye görebilme	Başkalarına güven verebilme
Cinsiyet	Samimiyet

2.3.1.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Başarılı liderin özellikleri uzun yıllar araştırmacılar tarafından keşfedilmeye çalışılmıştır. Eskiden araştırmacılar liderliğin doğuştan geldiğini düşünürken bu görüş günümüzde biraz değişmiştir ve artık araştırmalar liderliğin etkisi üzerine

gerçekleştirilmektedir. 1940-1950 yılları arasında Ohio Devlet Üniversitesi İş Araştırmaları Bürosunda gerçekleştirilen liderlik üzerine araştırmalar üstlerin astlarıyla iletişimde kullandığı iletişim davranışları üzerine olmuştur (Aydın 1997: 82).

1940'lı yılların sonlarına doğru Ohio State Üniversitesi tarafından davranış teorisiyle ilgili ayrıntılı bir araştırma yapılmıştır (Robbins 1979: 242).

Araştırma programının başında 1800 lider davranışı esas alınmıştır. İstatistiksel analiz ve uzman yorumu sonucunda, bu liste en etkin lider davranışını gösteren 150 maddeye indirilerek, bu 150 tane madde sorulara dönüştürülmüştür (Örneğin; Ne kadar sıklıkla yöneticiniz grup tarafından yapılan önerileri uygulamaya koyar?). Bu sorular anket haline getirilmiş ve lider davranışlarını tanımlayan anket (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ) olarak adlandırılmıştır (Mitchell vd. 1987: 454). Mevcut anket Hemphill ve AlvinCoons tarafından geliştirilmiştir (Çelik 2003: 12).

2.3.1.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Grubun performansını ve güvenliğini arttırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemek Hanson'a göre; yapılan araştırmaların amacını belirlemektedir. Liderler ve izleyiciler, üstler ve astlarla yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen verilerin analizi sonucu, iş ve birey merkezli olmak üzere iki temel liderlik davranışı olduğu ortaya çıkmıştır (Kültür 2002: 27).

Michigan Üniversitesi araştırmaları, Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmaları ile aynı dönemde (1947) yürütülmüştür. Bu araştırma, Rensis Likert'in öncülüğünde, Prudential Insurance Company'de 20 yüksek ve 20 düşük verimlilikte nitelendirilebilecek liderler üzerinde uygulanmıştır. Bu araştırmalar da dört faktörle temellendirilmiştir (Northcraft 1994: 356):

- Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlardır.
- İşleri kolay hale getirme: Araç-gereç ve teknik bilgiyi sağlayarak, hedeflere ulaşmanın kolay olduğu davranışlardır.
- Amacın gözden kaçırılmaması: Grup hedeflerine erişmek ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlardır.
- Destek sağlama: Grup üyelerinin bireysel duygularına verilen önemi ve değeri artırıcı davranışlardır.

2.3.1.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Texas Üniversitesi'nin araştırmacıları Blake ve Mouton isimli bilim adamları, Ohio Üniversitesi'nin eğitimcilerinin görüşlerine yakın bir görüş ortaya koymuşlardır. Bu görüş, yönetim biçimleri olarak (Managerial Grid) ifade edilebilir. Blake ve Mouton'un yönetim tarzında beş türde liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır (Eren 1998: 435). Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan teori, aslında Ohio Liderlik Araştırmalarındaki "yönetimsel eğilim programı"nın yönetimsel şebekeye uyarlanmasıyla oluşturulmuştur. Liderlik davranışları, işe ve insana ilgi yatay ve dikey eksene yerleştirilerek beş ayrı liderlik biçimi oluşturulmaktadır (Vecchio 1995: 347). Beş ayrı liderlik biçimi Şekil 1'de gösterilmiştir.

BİREYSEL İLGI	1,9							9,9
					5,5			
	1,1							9,1
- YAPIYI HAREKETE GEÇİRME +								

Şekil 1: Blake-Mouton'un Yönetimsel Şebekesi (Zel, 1999)

Buna göre (Vecchio 1995:347);

5.5 tip: Örgüt lideri: Örgüt lideri sorumlu olunan işler ile personelin moralini en yüksek düzeyde tutmaya çalışan uzlaştırıcı tiptir.

9.9 tip: Ekip lideri: Bu tür lider kendini görevine adanmış kişilerle beraber yüksek verim elde etmeye odaklanmaktadır. Karşılıklı güven, saygı yüksek seviyelerdedir ve herkes birbirine bağımlıdır.

1.9 tip: Kulüp lideri: Bu tür lider düşünceli, rahat ve yakın ilişkilere önem verirken göreve ilgisi düşüktür.

9.1 tip: Görev lideri: Görev lideri verimliliği arttırmaya çalışırken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise az düzeydedir

1.1 tip: Etkili olmayan lider: Etkisi olmayan lider tipinde ise örgütten ayrılmamak için gerekli işin yerine getirilmesinde en az düzeyde gayret gösterilir.

Blake ve Mounton tarafından ortaya atılan teori, aslında Ohio liderlik araştırmalarındaki yönetsel eğilim modelinin bir grid şebekesine dönüştürülmesiyle elde edilmiştir (Zel 2001: 105).

Matris üzerindeki her bir grid karesinde birbiri ardı sıra bulunan iki sayıdan ilki üretime (yapıyı harekete geçirme), ikincisi ise insanlara gösterilen ilginin derecesini simgelemektedir. Gerek üretime gerekse insanlara ilginin en üst düzeyde olduğu 9.9 grubu en ideal liderlik biçimidir (Kazmier 1979: 343).

2.3.1.4. McGregor'ın X ve Y Kuramları

Douglas McGregor tarafından ileri sürülen, X ve Y teorileri olarak isimlendirilen teoriler de liderlerin davranışlarının oluşturulmasında kullanılabilir. McGregor'a göre çalışanların davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan biri de insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır (Koçel 2003: 594).

The Human Side Of Enterprise (McGraw-HillBook Company, 1960) adlı kitabında Douglas McGregor iki tür lider davranışını anlatmaktadır (Kazmier 1969: 222). Bu davranışlardan birisi otoriter tarzı olan X Teorisi'dir. Diğerisi ise daha insancıl bir yaklaşımı içeren Y Teorisi'dir. X teorisi tarzı ise McGregor'a göre Roma Katolik Kilisesi ve askeri dayanaklı olup ekonomik insan ve güç kullanımının gerekliliği üzerine kurulmuştur (Huse ve James 1977: 231).

Douglas McGregor'un örgütlerin insanı işaret etmesi ile ilgili "X" Teorisinin varsayımlarından söz edilebilmektedir (McGregor 1960: 33-35):

1. İnsanlar doğduklarından itibaren içinde buldukları zamana kadar çalışmaktan nefret ederler ve ellerinden geldiğince çalışmamak için gayret gösterirler.

2. İşten nefret etmek insanın karakteristik özelliği olması sebebiyle, örgütün hedeflerine erişebilmesi için insanlar çalışmaya zorlanmalı, kontrol edilmeli ve cezayla tehdit edilmelidir.

3. Ortalama bir insan yönetilmeyi tercih eder ve sorumluluk üstlenmeyi istemez. Az hırslıdır. Ayrıca hepsinden öte güvenlik ister.

McGregor'a göre, X teorisinin varsayımları endüstri işletmelerinin genelinde kullanılmıştır, ancak her yöneticinin sahip olduğu potansiyelden tam olarak yararlanabilmesi bakımından yeterli değildir (Alganer 2002: 13).

2.3.1.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in teorisi, Likert'in 1950'li yıllarda etkin ve etkin olmayan liderlik davranışları arasındaki farkları ortaya koymak için yürüttüğü çalışmalara dayanmaktadır. Likert bu araştırmalar sonucunda klasik örgüt teorilerini benimseyen liderlerin etkililiğinin davranışsal yaklaşımları benimseyen liderlere göre sayıca daha az olduğu sonucuna varmıştır (Wexley vd. 1977: 35).

R. Likert etkin olan ile olmayan organizasyonları birbirinden ayırt eden yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarında, bir liderin davranışlarını bir uçta Sistem 1 (istismarcı otokratik), Sistem 2 (yardımsever otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta Sistem 4 (demokratik) şeklinde gruplandırmanın olabileceğini göstermektedir (Koçel 2003: 230).

Likert'in araştırmaları, yüksek verim gösteren grupların sistem 3 ve sistem 4 tipi bir yönetim anlayışı; aksine verimliliği düşük grupların ise sistem 1 ve sistem 2 tipi bir yönetim anlayışıyla yönetildiğini göstermiştir.

Sistem 1 "işe yönelik", çok biçimsel ve otoriter bir yönetim yöntemini, Sistem 4 ise "çalışana yönelik", kişiler arası ilişkilere, karşılıklı güvene ve takım çalışmasına önem veren yönetim yöntemini simgelemektedir.

Sistem 4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin birtakım eleştiriler yapılmıştır. Buna ek olarak bu modelin, sistem 4 uygulamasını her alanda sürekli geçerli en etkin yönetim tarzı kabul etmesi de eleştiri konusu olmuştur (Koçel 2003: 405).

Likert'in 4'lü sistemi yönetsel ve örgütsel bir gelişmedir. Fakat, grid yaklaşımından farklı olmasına rağmen o da "yönetim için en iyi tek yol" yöntemini tercih etmiştir (Chriesheim vd. 1980: 5). Her ikisi de liderlerin davranış biçimlerini geliştirmeye çalışmaktadır. Diğer bir deyişle, üretim ve çalışanlar arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

Farklı olay ve koşulların farklı liderlik tiplerini zorunlu hale getirdiği durumsallık kuramları ile varsaymaktadır. Bunun anlamı izleyicilere veya çalışanlara denetlemenin tek yol olmadığı, değişik biçimlerin geçerli olduğu kabul edilmiştir (Kılınç, 1995: 151).

2.3.1.6. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Liderlikte durumsallık teorisini ilk kez Fred Eduard Fiedler kullanmıştır. Etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da yapıya ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini savunan görüşleri inceleyen Fiedler; ne anlayışlı liderin, ne de yapıyı kurucu liderin sürekli olarak etkili olamayacağını savunmuştur. Bazı liderlerin belli durumlarda etkili olduğu gözlemlenebilirken, bazıları aynı durumda etkili olamamaktadır (Efil 1996: 108).

Davranışa yönelik anlayış daha çok astlar ile sıkı ilişki kurmayı hedefler. İşe yönelik anlayış ise, verilen işin yerine getirilmesi üzerinde durur ve bu özelliğiyle davranışçılık kuramının işe önemiyet veren liderlik tarzı ile kesişir. Liderlerin hangi tarza daha yakın olduklarını çıkarabilmek için bir ölçek oluşturulmuştur: LPC (Least Preferred Coworker). Bu ölçekte 16 adet bipo, 8 noktalı bir ölçek üzerine sıralanmıştır. Şayet lider LPC'yi olumlu konularla anlatırsa, davranışa yönelik, olumsuz konularla anlatır ise işe yönelik lider olarak tanımlanmaktadır (Daft, 1997: 505).

Fiedler'e göre liderin davranışını etkileyen üç tip durumsal değişken mevcuttur (Şimşek vd. 2003: 197):

1.Önder-Ast İlişkileri (Leader-Subordinate Members Relations): Liderin, astlar tarafından benimsenme derecesine karşılık gelir. Bu ilişkiler arkadaşça veya düşmanca, yumuşak veya gerilimli ve destekleyici veya tehdit edici olmak üzere farklı gruplamalarla ele alınabilir.

2.Görevin Yapısı (Task Structure): Grubun yaptığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş olup olmamasını ifade eder. Bazı amaç veya sorunlara ilişkin çözümler ve yollar açıkça belirlenirken bazıları belirlenmemiş olabilir.

3.Liderin Makamının Verdiği Yetki (Position Power): Liderin ödüllendirme, cezalandırma, işine son verme, terfi ettirme şeklindeki sahip olduğu yetkilerin derecesini ifade eder. Bazı örgütlerde liderin bu tür yetkileri fazla olurken, bazı gruplarda daha az olabilir.

2.3.1.7. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Liderlik Çalışmaları Merkezi'nde (Center for Leadership Studies, Cal.) Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın ortaya koyduğu bu liderlik kuramı, Ohio Liderlik Modeli ile Reddin'in 3-D Modeli'yle birleştirilmiş ve geliştirilmiş biçimindedir. Ohio araştırmaları neticesinde ortaya çıkan yapıyı harekete geçirme ile anlayış şeklinde isimlendirilen liderlik tarzları bu modelde görev ve ilişkiler olarak isimlendirilmektedir. Hayat eğrisi teorisi, izleyicilerin olgunluk düzeyi ile liderin görev ve ilişki davranışları ile ilgilenmektedir (Certo, 1980: 334).

Astların olgunluk düzeyi iki farklı açıdan değerlendirilmektedir. Bunlardan biri astların işe yönelik olgunluk düzeyleri, diğeri ise duygusal açıdan olgunluk düzeylerini kapsamaktadır. İşe yönelik olgunluktan kastedilen ise astların işin gereğini yerine getirebilecekleri kapasite ve yetenekleridir. Söz konusu kapasite ise tecrübe ve eğitimle elde edilen kapasitedir. Duygusal olgunluk düzeyinin belirleyicisi ise astların kendilerine olan güveni ve kendilerine duydukları saygı neticesinde elde ettikleri içsel motivasyondur. Başka bir ifadeyle, duygusal boyutun belirleyicisi başarı arzusu ve sorumluluk yüklenmekte gösterilen istekliliktir (Claude, 1983: 285).

Hersey ve Blanchard'ın birlikte geliştirdikleri bu teori, geniş kapsamda ele alınmış bir araştırma olmamasına rağmen, yönetim eğitim programlarında geniş bir yer bulmuştur. Teori, liderlik vasfının temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır (Vecchio, 1995: 317):

- Uzmanlık
- Kişilik özellikleri
- Yaşantı
- Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri
- Yeterlilik
- Lideri algılama biçimleri
- İş bilgisi
- Özelliklerinin düzeyi
- Makam
- Liderden beklentiler

2.3.1.8. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı

İlk olarak Victor Vroom ve Philip W. Yetton tarafından bulunan daha sonra da Vroom ve Arthur G. Jago tarafından genişletilen bu model; yol-amaç teorisinde olduğu gibi belirlenen bir durumdaki uygun liderlik modelini tanımlamaya çalışmaktadır. Bu modele göre; lider zaman zaman farklı liderlik modellerine göre davranabilmektedir. Vroom ve Yetton normatif kuramının geçerli olduğu liderlik modelinde belirli şartlar altında verilen kararlara personelin katılımını sağlamak amacıyla onlara nasıl cesaret verileceği ve sonuçta ne kadar personelin katılımının sağlanacağı belirlenmek istenmektedir. Ortaya çıkan sorunların çözümünde geçerli olan her aşamada lider, personelin katılımını sağlayacak, böylece kendi etkinliğini arttıracaktır (Şimşek vd., 2003: 200).

Yol-amaç teorisinde olduğu gibi, bu yaklaşım da liderlik özelliklerinin liderin işletme içindeki pozisyonuna bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik türlerinin meydana geldiğini işaret etmektedir. Bu liderlik modelinin amacı da personel tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar vermesidir.

Vroom ve Yetton ise liderin karar verme aşamasına değinmişlerdir. "Karar ağacı" ismini verdikleri bu modellerinde diğer araştırmacılar liderin karar verme aşamasında içinde bulunduğu durumu muhakeme etmek zorunda kaldığına işaret etmektedir (Begeç, 1999: 55). Model lider ve personel arasında ne türden bir danışma mekanizmasının olması gerektiğine dair birtakım ipuçları vermektedir. Yazarlara göre, çalışana danışıldığı ve onayının alındığı kararlar daha etkin bir biçimde uygulanmaktadır. Yine de liderin değişik durumlarda, farklı sorunlara çözüm bulabilmek için değişik metotlar kullanması gerekmektedir. Dolayısıyla tüm durumlar için en iyi metot diye tanımlanacak bir metodun varlığı şüphelidir (Patrick vd., 1987: 17-18). Ölçü sadece liderin aldığı kararlarda çalışanın onayını ne düzeyde alabilmiş olduğu ile ilgilidir. Yazarlara göre kararın etkinliği üç unsura bağlıdır. Bunlar sırasıyla, işin niteliği, kararın kabul edilebilirliği ve doğru zamanlamadır (Zel, 2001: 131).

Bu modelin durumsallık modeli olarak görülmesinin sebebi, liderlerin davranışlarının aklına takılan sorulara ve yine bu sorulara cevap ararken içinde bulunduğu durum hakkında yaptığı yorumların etkileşimine bağlı olmasıdır (Begeç, 1999: 55).

2.4. Liderlik Tipleri

Etkileşimci lider, takipçilerinin öncelikli bireysel ilgi ve alakalarını tatmin etmeye odaklanır (Demir ve Okan, 2008: 73). İş görenlerin sorumlulukları, liderin onlardan beklentileri,

iş görenlerin tamamlamaları gerekli olan görevler, lidere itaat ve gerçekleştirilen işleri uygulamaları karşılığında kazanacakları ödüller net bir şekilde olan biten her şeyi göstermektedir. Daha doğrusu etkileşimci liderlik, lider ve takipçileri arasında farklılığa dayalıdır. Etkileşimci liderlik, bazı ödüller vasıtası ile takipçilerin lideri izlemesini sağlamayı hedefleyen, vurgunun takipçilerin veya astların kuralları doğru bir şekilde yerine getirmesi üzerinde olduğu, bundan dolayı yalnızca küçük çaplı ve sıradan farklılıkları gerektiren bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı etkileşimci liderlik, bir kişiyle başka bir kişinin herhangi üst bir hedef bulunmaksızın, değeri tayin edilmiş şeyleri takas ettikleri bir etkileşim dönemini içermektedir. Bu açıklamadan da çıkartılacağı üzere etkileşimci liderlik, lider ve takipçisi arasında bir tür takas ya da değişimle açıklanabilir. Etkileşimci lider, takipçilerinin gereksinimlerini her iki tarafın faydalarının onay verildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir temas kurarak gidermeye çalışır. Etkileşimci lider, takipçilerinin hedeflerine erişmelerine yardımcı olur; takipçileri de ona uyum gösterirler çünkü ona uymanın kendi menfaatlerini gözettiğinin farkındadırlar (İşcan, 2006: 165).

2.4.1. Otokratik Liderlik

Otokratik veya otoriter liderler gücü kendilerinde birleştirirler. Bu liderler isteneni ve bekleneni yerine getiren iş görenleri için tüm iş ortamını düzenler, tüm yetki ve sorumluluğu üzerlerine alırlar. Olayları bir karara bağlamak, fikir yürütmek üstlerin vazifesidir. Üstün düşündüklerini ve aldığı kararları yerine getirmek de astın vazifesidir. Bunlara göre astlar emirlere itaat etmede istekli olmayan, mecbur bırakılmadıkça çalışmayan, örgütün çıkarlarını umursamayan, gerektiği takdirde kendi menfaatleri için örgüte zarar veren, sadece kendi menfaatlerini düşünen, mesuliyetten kaçan kimseler olarak düşünülür (Güney, 1997: 204-212).

2.4.2. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik davranışı, astları için ileriye yönelik hedefleri belirlemektedir. Misyon ve hedefler için kavramsal çatı oluşturur, iletişimi, katılımı ve istekliliği zenginleştirir. Vizyoner lider, bu faydalardan ötürü astlarının esin kaynağı olmaktadır (Güney, 1997: 357).

Vizyoner davranış sergileyen lider, sorumlu olduğu işletmenin ve kendisinin geleceğine yönelik net bir vizyon sahibi olduğunu ortaya koyar. İşgörenlere sürekli olarak görevlerinin daha geniş çaplı amaçlara ulaşmadaki anlamlılığını hatırlatan vizyoner liderin davranışı, günlük ve rutin işlere büyük bir anlam katar ve örgütün amaçları ile kişilerin uzun dönemli hedeflerini bir araya getiren net bir vizyon oluşturur. İşgörenlere, kişisel amaçlarına ulaşmalarının, örgütün vizyonunu gerçekleştirilmesiyle paralel olduğunu anlatarak, onların örgütün vizyonunu

içselleştirmelerini sağlarlar. Vizyonla bütünleşmiş işgören, işini daha anlamlı görür ve mükemmel sonuçlara ulaşmak için daha yüksek düzeyde çaba gösterir (Dalgın, 2008: 46-47). İşgörenler, liderlerinin çizdiği vizyon doğrultusunda hareket etmektedirler.

Vizyon sahibi liderlerin onları diğer yöneticilerden ayıran farklı özelliklere sahip olduğu oldukça açıktır. En ayırt edici özelliğiyle vizyoner lider, olayları diğerlerinden daha farklı algılar ve diğer yöneticilerden farklı inançlara sahiptir. Her zaman kendilerini geliştirmek için bir neden olduğunu varsayarlar ve hiç kimsenin kendinden önce yapamadığını başaran liderin, asıl amacı örgütün ileriye gitmesini sağlamaktır. Kimsenin daha önce yapamadığını elde edebileceklerine yürekten inanırlar. Başarısızlık endişesi taşımazlar. Süreçte kişisel, örgütsel ve çevresel zorluklar ve direnmelerle karşılaşmalarına rağmen hep ileriye doğru hareket ederler (Bulut ve Uygun, 2010: 34).

Genel olarak, bir liderin vizyoner olarak algılanmasını sağlayan temel özellikler olarak şunları sıralayabiliriz (Bulut ve Uygun, 2010: 34).

- Muhakeme ve analiz yapabilme ayrılacağı,
- Etkili stratejik düşünebilme yeteneği,
- İçgüdü, sezgisi, dürüst ve adaletli olma,
- Zaman yönetimini çok iyi yaparak hızlı çalışma,
- Hırslı ve mücadeleci olmak,
- Yenilikçi olmak,
- Fikir yürütebilme ve sentez yeteneğine sahip olabilmek,
- Olayları diğerlerinden farklı ve çok yönlü algılayarak sürekli öğrenme eğilimi içerisinde olmak
- İyi bir iletişim kurma becerisine sahip olmak,
- Kendine güvenmek ve kendini sürekli geliştirmek,
- Başarısızlıktan korkmamak ve riskleri göze alabilmek,
- Değişimden korkmamak ve her değişim fırsatını bir öğrenme aracı olarak değerlendirmek ve son olarak da tüm bunları yaparken mütevazı olmak gerekmektedir.

2.4.3. Demokratik liderler

Demokratik iştirakçi biçiminde, yönetici yönetim haklarını astlar ile paylaşma yönelimi gösterir. İş görenler yerine getirdikleri göreve etki eden hususlar hakkında bilgilendirilmekte ve

düşüncelerini aktarmaları ve teklifler sunmaları için yöneticiler vasıtasıyla cesaretlendirilmektedirler. Demokratik yöneticiler, astlarını etkileyebilmek amacıyla uzmanlık ve ilgi gücünü devreye sokarlar. Bu tür liderlik tarzında da, üyeleri amaca ulaşma aşamasında cesaretlendirme, üyelerin yetki ve mesuliyetlerinin çizgilerini net bir şekilde ortaya koyma ve övgü ve yargılamaların da bu standartlar doğrultusunda elverişli olduğu gözlemlenmektedir. Yöneticinin hedef, plan ve politikaların açıklanmasında astların düşünce ve fikirlerinden yararlanması ise; demokratik yöneticilik davranışının en belirgin özelliğidir (Eren, 2000: 453). Çünkü demokratik lider adı üstünde her türlü fikre saygıyla yaklaşır ve gerektiği durumlarda uygulamaya dönüştürür

2.4.4. Kültürel Liderlik

Nesilden nesile aktarılan, bir yaşam biçimi olup, insanlarca tesis edilmiş olan maddi ve manevi unsurlardan meydana gelen çevre olarak tanımlanan kültür, toplum içindeki bilgi, ilgi, alışkanlık, değer ölçüsü, genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış biçimini kapsar. İnsan ve toplum tarafından gerçekleştirilen her şey birer kültür elemanıdır. İnsan, belirli bir tarzda davranıyorsa belirli bir kültürün de sahibidir. Bu bağlamda kültürsüz insan da yoktur (Eroğlu, 1998: 105).

Tanımdan da anlaşılacağı üzere yerel özelliklere sahip olan kültür, toplumdan topluma değişiklik gösterir. Lider davranışlarının "göreve dönük" veya "ilişkilere dönük" olması bile toplumdan topluma kültürel farklılıklara bağlı olarak aynı anlamı ifade etmeyebilir. İzleyenlerin liderlerine atfettikleri özellikler ve onlardan beklentileri de değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle farklı kültürel profillere sahip toplumlarda farklı liderlik özellikleri ortaya çıkmaktadır (Acuner ve İlhan, 2003: 522).

Kişiler yaşadıkları çevreden edindikleri bilgi, görgü, tecrübe, düşünce ve inançlarıyla, kısaca kültürleriyle örgüte katılır, burada kabul görür ve yaşarlar. İnsanların bir araya gelerek oluşturdukları bu sistem, organizasyon bünyesindeki değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlâk anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu bileşke "Örgüt/Organizasyon Kültürü" olarak tanımlanır. Bu kültür dinamikdir, iç ve dış çevre şartlarının baskısıyla devamlı değişime uğrar (Özdevecioğlu, 1995: 120-127). Kültürlerin dinamik bir yapıya sahip olması normal şartlar altında toplumun gelişmesi açısından da oldukça önemlidir; çünkü toplumlar kültürün bu özelliği sayesinde değişime uyum sağlar ve gerekli tepkileri gösterirler.

Köklü değişimlerin gerekli olduğu kriz dönemlerinde, yeni kültür oluşturmak söz konusudur ve bu aşamadan sonra bu kültürün yaptırımları ön plandadır. Yeni değer ve stratejiler

oluşturularak yeni kültürün alt yapısı meydana getirilir ve içinde bulunulan kültür içinde radikal değişiklikler yapılır. Kültürel liderlik bu açıdan, işletmelerde uygulanan değişim mühendisliğine benzetilebilir. Kültürel yapı ile ilgili olarak değişimi yönetmek, bununla izleyenlerin uyumunu sağlamak ve izleyenlerin amaçlarıyla örgüt amaçlarını paralel hale getirmek ise liderin görevidir (Yukl, 1998: 333).

Kültürel liderlikte dikkati çeken bir nokta da dönüşümcü ve karizmatik liderlikle olduğu gibi bu yaklaşımın da, diğerleriyle çok ortak noktası olması ve buna dayanarak bazı bilim adamlarının bu yaklaşımları birbirinden ayrı görmemesidir. Öyle ki kültürel liderlikten bahsettiğimizde karşımıza değişim ve değişimle liderlik ilişkisi çıkmaktadır.

Kültürel değişimde doğal sürecin dışında, doğal olmayan yollarla değişimin gerçekleştirilmeye çalışıldığı durumlarla da karşılaşılabilir. Özellikle gelişmekte olan toplumlar, diğer kültürlerde tasarlanmış kurumları, örgütleri, yönetim ve liderlik teorilerini, bilim ve teknolojiyi alırken bunların yanında kültürel öğeleri de ithal etmektedir. Böylece tasarlanan örgütler yerel kültürden çok, aktarımın yapıldığı toplumun değerlerini taşıyabilmektedir (Acuner ve İlhan, 2003: 522).

Buna bağlı olarak Kültürel Liderlik kavramsal çerçevede ele alındığında,

- Var olan kültürü koruma ve sürdürme veya
- Yeni bir kültür oluşturma olarak konunun iki değişik boyutta incelenebileceği söylenebilir¹⁰⁶.

Kültürel liderliğin öğeleri, örgütsel kültür açısından sonuçları ve organizasyon kültürü için önemi aşağıdaki tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Kültürel Liderliğin Öğeleri ve Örgütsel Kültür Açısından Sonuçları (Erçetin, 2000: 68)

Kültürel Öğeleri	Örgütsel Kültür Açısından Varolan Kültürü Koruma ve Sürdürme	Sonuçları Yeni Bir Kültür Oluşturma
Kişisel	<ul style="list-style-type: none"> • Gruba güven • Kolaylaştırıcı • Güçlü İnançlar • İnanırdıcı 	<ul style="list-style-type: none"> • Kendine güven • Baskın kişilik • Güçlü inançlar • Uyarıcı • Etkileyici ve açıklayıcı
Algılanan Durum	• Kriz ya da yönetsel bir sorun yok	• Yaşanan bir kriz durumu
Vizyon ve	• Geleneksel ideoloji	• Radikal ideoloji
İzleyenlerin Yorumları	• Lider geçmişte başarılı olan değerleri benimser	• Lider krizle ilgili gereken farklı niteliklere sahiptir.
Performans	• Başarının sürmesi	• Kriz yönetiminde tekrarlanan başarı
Liderlik Davranışları	<ul style="list-style-type: none"> • Etkili rol modeli • İdeolojiyi açıkça vurgulama • İzleyenlere duyduğu güveni ve üst düzeyde beklentileri ifade etme 	<ul style="list-style-type: none"> • Etkili rol modeli • İdeolojiyi açıkça vurgulama • İzleyenlere duyduğu güveni ve üst düzeyde beklentileri ifade etme
Yönetsel Eylemler	• Varolan yapı ve stratejileri koruma veya stratejilerde olası değişimleri azaltma	• Yeni yapı ve stratejiler oluşturmaya veya varolan yapı ve stratejilerde radikal değişiklikler yapma
Kültürel Formların Kullanılması	<ul style="list-style-type: none"> • Varolan kültürel ideolojiler ve olumlu yönlerini vurgulama • Varolan gelenekleri sürdürme 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni kültürel değer ve ideolojileri vurgulama • Yeni gelenekler oluşturma • Değişmeyi kurumsallaştırma

2.4.5. Karizmatik liderlik

Günlük yaşamda kullanılan karizma (büyüleyici özellik) ifadesi liderlik kavramında da önemli bir yere sahiptir. Bunun sebebi liderlerin karizmatik özelliklere sahip oldukları inancıdır. Bazen günlük konuşmalarda dahi karizma kavramı liderlik yerine kullanılabilir. Aslında liderlik kavramından bahsedildiğinde karizma kavramının gündeme gelmesi pek de hatalı sayılmaz. Dikkatle incelendiğinde hemen hemen her liderde bir takım karizmatik nitelikler bulunmaktadır. Bu nitelikler onun grup veya toplum tarafından lider olarak onaylanmasını basitleştirmektedir (Güney, 2012: 417).

Yunancada "İlahi armağan" manasına gelen "karizma" (Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nda Görevli Subayların Dönüştürücü Liderlik Yapıları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, 2003: 46), ilk olarak Weber tarafından "karizmatik yetki" ifadesiyle değerlendirilmiştir. Weber, yetkiyi "belli bir grubun, belli bir kaynaktan çıkan talimatlara itaat

etme ihtimali" olarak açıklamış; aynı zamanda yetkiyi geleneksel yetki, karizmatik yetki ve rasyonel yetki olarak gruplandırmıştır (Kılınç, 1997: 384). Weber'e göre karizmatik yetki lidere yönelik bireysel bir göndermedir. Takipçileri, karizmatik liderin, insanüstü, süper bir kişilik olduğuna ya da en azından diğerlerinden farklı niteliklere sahip olduğuna inanırlar ve bu farklı nitelikleri de sık sık göstermesini isterler. Karizmatik lider ve takipçileri arasında rasyonel olmayan bir ilişki bulunmaktadır. Weber, karizmayı üç otorite şekline biri olarak nitelendirmiştir. Bu otorite şekilleri:

- Alışılmıştan öte güçlere sahip olduğuna inanıldığından dolayı kendisine itaat edilen liderler,
- Geleneksel ve temel hukuka dayanan otorite türü
- Çağdaş bürokratik otoritedir.

Karizmatik liderlik kavramına ilişkin çok sayıda çalışma yürütülmüştür. Konuyla alakalı en kapsamlı araştırma Jay A. Conger ve Rabindra N. Kanungo tarafından uygulanmıştır (Yetiş, 2003: 86). Araştırmacılara göre karizmatik liderler, geleneksel yapıyı değiştirmeye çalışan, geleneksel düşüncelere karşı çıkarak değişik ve yeni pencerelerden olaylara bakabilen, yüksek çevresel duyarlılığa sahip, güvenilir ve tecrübeli kimselerdir. Karizmatik liderle karizmatik olmayan liderler arasında da bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Bunlar, yüksek özgüven sahibi olma, sıra dışı davranışlarda bulunma, vizyon sahibi olma, vizyonu ifade edebilme yeteneğine sahip olma, vizyona kuvvetli bir şekilde inanma ve vizyonu gerçekleştirebilmek için risk almayı göze alabilme, değişim ajanı olarak algılanma ve çevresel duyarlılık sahibi olma olarak sıralanabilmektedir"(Yetiş, 2003: 86). Karizmatik liderlerin en önemli farklılıklarından bir tanesi de takipçilerinin onlar için hissettiği olağanüstü fikir ve inançlardır.

2.4.6. Transformasyonel Liderlik

Çağımızda her alanda çok hızlı gelişme ve değişimler yaşanmakta, bilgi ve teknoloji sürekli yenilenmektedir. Ekonomik, teknolojik, sosyal, kültürel ve siyasal gelişmeler örgütleri buna adaptasyona zorlamaktadır. Bugünün örgüt birimleri, değişen ve gelişen şartlara yeterli uyumu gösterebilmek için, dinamik, duyarlı ve esnek olmak durumundadırlar (Parlak, 1997: 114).

Gerek Burns'ün boyutsal yapı yaklaşımında, gerekse daha farklı bir perspektiften liderliği ele alan Bass'ın tümleyici yapı yaklaşımında da dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin karşıtı olarak ele alınmıştır. Bass ve arkadaşları tarafından yürütülmüş olan

araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderliğin, liderin izleyicileri üzerinde etkileri ve bu etkiye ulaşmakta kullanılan davranış biçimi vasıtasıyla tanımlanması gerektiği ortaya çıkmıştır. Dönüşümsel liderliğin getirileri üzerine yapılan bir başka açıklama da; “izleyicilerin ortak bir amacı taşımak üzere birleşmelerini, istek düzeylerini yükseltmelerini ve yapabileceklerinden çok daha fazlasını yapabilmeleri için motive edilmiş olmaları şeklindeir (Aykut, 2000: 33-50).

Dönüşümcü liderler personeli tüm kabiliyet ve becerilerini ortaya koyacak biçimde ve kendilerine olan güvenlerini yükselterek personelden normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı amaçlayarak motive etmektedirler. Bu şekilde personel, görevlerinin öneminin daha fazla farkına varmaktadır ve aynı zamanda firmadaki görevlerinin kendi kişisel menfaatlerinin üzerine çıkarmalarına yardımcı olunarak farklılaştırılmaktadır. Bu değişimi sağlayan ve firmada farklılıkları başlatan birey dnşrc lider olmaktadır (Mahmut, 2002: 197).

Dönüşümcü liderler, enerjilerini firmanın rekabetçi yönünü tespit etmek ve stratejik bir esneklik sağlamak için harcamaktadırlar. Dönüşümcü liderlikte, personele, bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin gerekliliğine inandırmak önemlidir. Bunun neticesinde personelin gayret, çalışma arzu ve istekleri güdülenmiş ve orijinal fikirler ortaya konmuştur. Dönüşürücü liderlikte, firmanın görev alanlarında, stratejilerinde ve faaliyetleriyle ilgili süreçlerde farklılıklar gerçekleştirilmektedir. Dönüşümcü liderler bu şekilde personelin düşünce ve davranışlarında yeniliğin ve farklılığın gereğine ve faydasına inanmaları için bir reformun yapılmasını sağlamaktadır (Mahmut, 2002: 197).

Dönüşümcü liderler, çoğunlukla karizmatik liderlerdir ve öncelikle içinde buldukları işletme, bölüm ya da iş grubu için vizyon geliştirmeyle işe başlarlar. Vizyon, onların verimlilik, kalite ve hedeflenen performansı gerekleştirmelerindeki rehberleri olmaktadır (Mahmut, 2002: 192-204).

Dönüşümcü liderlikte, üstler astlarına bir misyon, hayal, yani vizyon hedefi koyarak, buna katılmalarına teşvik etmektedirler (Wright, Kroll ve Parnell, 1996: 232). Böylelikle dönüşümcü liderler, işgörenlerini kendilerine güven duyma ve kabiliyetlerini kullanma bakımından motive etmektedirler. İşletme personeli, görevlerini gerçekleştirmenin firma için önemli olduğunu bilmekte ve bunu başarmanın da firma misyonu yönünden önemli olduğunun farkına varmaktadır. Dönüşümcü liderin başarısı bir karizmaya sahip olmaktır. Böyle bir lider, tam anlamıyla ortak bir vizyon oluşturma ve yüksek bir performans beklentisi ierisindeir. Dönüşümcü liderler personelin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayabilecek nitelikte tutumlarda bulunmaktadır (Selen, 2001: 247-278).

Dönüşümcü liderler, sahip oldukları vasıflar neticesinde yöneticiler arasında “O gerçek bir liderdir” olarak anılmaktadır. Dönüşümcü liderler, yöneticilik özelliklerinden çok liderlik özellikleriyle anılırlar. Bunun nedeni dönüşümcü liderler, var olan sistemlerin dışına çıkılmasını arzu eden ve bunu her fırsatta teşvik eden kişilerdir. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, transformasyonel liderlere örnek teşkil edebilecek bir liderdir (Akyüz, http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik_Guncel.asp, 2013).

2.5. Liderlik ve Güç İlişkisi

2.5.1. Liderlerin Etki Güçleri

2.5.1.1. Yasal Güç

Güç: Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisinde sahip olduğu statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Güç bir başka deyişle, kişinin bulunduğu pozisyon itibarıyla etrafındaki kişileri etkileyebilme yeterliği olarak da tanımlanabilir. En basit ifadeyle de, biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki ilişkiye karşılık gelir (Aydın, 1994: 152). Yasal gücü "Pozisyon gücü" olarak da tanımlamak mümkündür. Etkili liderler, taleplerini en uygun biçimde ortaya koyarak otoritelerini kullanırlar. Yani yasal istekler net bir şekilde aktarılmalı ve isteklerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı tekrar gözden geçirilmelidir. Yapılacak işin tam olarak neden yapıldığı ve gerekçelerinin işgörenler tarafından doğru algılanması gerekmektedir (Buchanan ve Huczynski, 1992: 608).

Örneğin okul örgütlerinde müdürlerin büyük bir yasal gücü vardır. Okul müdürü okulun hiyerarşik yapısı içinde öğretmenlere karşı pozisyonundan kaynaklanan gücünü kullanabilmektedir. Bu durum da müdür-öğretmen arası çatışmalara yol açabilmektedir.

2.5.1.2. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme (Reward) Gücü, basit bir tabirle, ödül verme ya da bu yetkiyi elinde bulundurmaktır. Astların ödül alma, gruplandırma, tanınma veya kazanç elde etme beklentisi ile yöneticilerin isteklerine uymaları olarak da ifade bulabilir. Bir liderin bir başarıyı ödüllendirebilme kaynağına sahip olması aynı zamanda astlarını/izleyenlerini etkilemek için önemli bir gücü elinde tutuyor olması demektir. Çünkü ödüllendirmenin, çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahip olması bakımından bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını artırır. Bir liderin ödül verme yetkisi ne kadar çok ve bu ödüller astlar için ne

kadar fazla önem arz ederse, liderin ödüllendirme gücü o oranda fazlalaşır (Aysel, 2006:8; Arun, 2008:45)

Ödül gücü yalnızca maddî kaynaklarla sınırlandırılmamalıdır, çünkü bilindiği üzere sözlü olarak takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranışlar da liderin ödül gücünü oluşturur. Eğitim sistemimizde okul yöneticilerinin doğrudan öğretmenlerin ücretini belirleme gibi bir yetkileri yoktur. Bu konumdaki bir okul yöneticisi yalnızca öğretmenlerin sicil notunu yükseltme ve aylıkla ödüllendirme gibi konularda ödül gücünü kullanabilir (Çelik, 2000: 4).

Ödül gücü başka bir tanımla, bireylerin değerleriyle uyumlu yararlı ödüllere ulaşma ve ya buna aracılık edilmesidir. Burada başvuru, görevlerin yerine getirilmesinden elde edilecek faydaları vurgulamak, diğerleri için değer yaratan şeylerin ya da diğerlerinin kullanımına yarayacak bilginin tek elde toplanmasıdır.

2.5.1.3. Baskı Gücü

Bu şekilde bir güç, ödül gücünün tam karşılığı olup cezalandırma esasına dayalıdır. Burada zorlayıcı güç, astların yöneticilerin buyruklarına karşı gelmesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücü olarak ifade edilebilir.

2.5.1.4. Uzmanlık Gücü

Bu güç kaynağı olan lider veya yöneticinin kendi alanında sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile doğru orantılıdır. Burada yine astların (izleyicilerin) algısı oldukça önemli bir faktördür. Eğer astlarının algısında yönetici bilgili, donanımlı veya tecrübeli olarak konumlandırılabilirse, o yöneticinin astlarını kolaylıkla etkileyebilmesi kaçınılmazdır. Organizasyonlarda kurmay personel bu tür güce iyi bir örnek teşkil etmektedir. Uzmanlık gücü yüksek yani donanımlı bir kurmay personel, emir-komuta personelini daha kolaylıkla etkisi altına alabilecektir. Ayrıca bir amirin astlarının sorunlarını çözebilme noktasında yeterli olması ve ya onlar için bir bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme olanağını arttıracaktır.

2.5.1.5. İkna Gücü

İkna edici güç, liderin elinde bulundurduğu ödüllerin yönlendirilmesi ve paylaşılmasına dayanan bir güce karşılık gelir. Bir kişinin işe alma konusunda bir kişiyi ikna edebilmesi, pazarlamada bir ürünü alıcının talep etmesi konusunda başarılı olması, karşısındaki

kişiyeye konuşarak kendini kabullendirmesi gibi özellikler ikna gücüne örnektir (Öztürk, 2003: 200).

2.5.2. Güçlü Bir Lider Olmanın Koşulları

Botsfort (1997)'a göre güçlü bir liderlik gerçekleştirebilmek için aşağıdaki öneriler göz önüne alınabilir (Yiğit, 2002 : 19):

- İnsanlara odaklanması, ilişkiler oluşturulması ve diğer insanları yönlendirmenin temelini insan faktörü olduğu gerektiği
- İyi bir liderin “olayları” yöneten , “insanları” yönlendiren yeterlikte olması gerektiği
- İyi lider olmanın, disiplinli olmayı ve çok çalışmayı gerektirdiğini
- Liderlik, kişisel gelişimimizle eş anlamlıdır. Bu nedenle fiziksel, zihinsel, sosyal ve duygusal gereksinimlere önem verilerek kişisel gelişime zaman ve enerji harcanması gerekliliği
- Yeteneklerin uygulamalara aktarılması ve klinik ortamlarda ya da özel yaşamda geliştirilen becerilerin liderlik rolleriyle kaynaştırılması gerektiği unutulmamalıdır.

Güçlü bir lider olabilme yolunda liderin gücünü arttıran ya da azaltan faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerle birlikte iyi bir lider olabilmenin koşulları aşağıda sıralanmıştır:

2.5.2.1. Liderliğin Gücünü Azaltan Faktörler

İşletmelerde oluşan bir takım faktörler liderle izleyiciler arasında bir koruma duvarı oluşturabilir. Örneğin, çalışma grupları kendi normlarına son derece bağlı oldukları için liderden etkilenmeyebilirler. Ya da profesyonel çalışanlar, örneğin bilim adamları, liderlik sürecinden etkilenmezler. Kendi başlarında olan birinin değil, meslektaşlarının beğenisini daha çok fazla önemserler. Böylece onlara bir liderin yaptırım uygulaması söz konusu olamaz. (Tevrüz ve diğerleri, 1999: 215-216).

2.5.2.2. Liderliğin Gücünü Arttıran Faktörler

Burada en önemli faktör işletmenin benimsediği yapılanma ve yönetim tarzı stratejileridir. Örneğin bürokratik yapıya sahip bir işletme, liderlere daha fazla müdahaleye imkanı verir. Çalışanları işe alma, terfi ettirme ya da işine son verme gibi yetkiler liderin elinde bulunuyorsa, liderlerin izleyicilerinin davranışlarını etkilemesi daha kolay olur (Tevrüz ve diğerleri, 1999: 216). Yani lider direkt olarak yönetim kademesinde yer alıyorsa izleyicilerine

daha kolay ulaşma imkanı bulur denilebilir. Benzer şekilde işletmenin normları liderin istekleriyle örtüşüyorsa liderin izleyicileri üzerindeki etkisi daha fazla olabilecektir.

2.7. Okul Çevre İlişkilerinin Sağlanması

Okul, çevre ile ilişkilerini güçlendirmek için yaptığı uygulamalarla bir kültür merkezi olduğunu göstermelidir. Bunu gerçekleştirirken de başta yönetici olmak üzere öğretmenlere de büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu sorumlulukları yerine getirirken de bireysel çabaların yeterli olamayacağı, ekip çalışmasına da gerek olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Okullardaki OGYE kapsamındaki çalışmalar bu türde bir dayanışmayı geliştirmek adına önemli bir adımdır. Çevrenin okula olan ilgisini arttırabilmek için çevreyi oluşturan unsurlarla yoğun bir iletişim kurmanın yolları aranmalıdır. Okul çevre ilişkilerinin geliştirilmesi için şunlar yapılabilir:

- Okulda çeşitli etkinliklerde bulunurken çevrenin de katılımını sağlamalıyız.
- Çevrenin okulla daha fazla ilgilenmesini mümkün kılmak için olumlu bilgi kazanmalarını sağlamalıyız.
- Çevredeki her türlü kamu, özel, endüstri ve ticaret kuruluşları ile işbirliği içinde olmalıyız.
- Okullarda kermes, sergi, yarışma, anma günleri, çay, sportif faaliyetler, kurslar, seminerler vb. düzenlenerek veli ve çevre bireylerinin iştiraki sağlanabilir.
- Öğrenci velilerini oldukları gibi kabullenerek, hem öğrencilerin gelişiminde hem de kendi gelişimlerinde nasıl etki yaratabileceğimiz irdelenmelidir.
- Okulun amaçları, öğretim etkinlikleri, eğitim programları, kaynakları, kadrosu, kayıt kabul koşulları gibi unsurlar hakkında çevre ve velilere bilgi akışı sağlanmalıdır.
- Okulun çevreye tanıtımını yapabilmek için tanıtıcı broşür, kitap, dergi, gazete gibi çalışmalar yapılabilir.
- Veliler için düzenlenen toplantılarda onların anlayacağı bir şekilde “Veli Hakları ve Görevleri” konusunda kendilerini bilgilendirebiliriz.
- Öğrencileri hakları konusunda bilinçlendirebiliriz.
- Okul rehberlik servisinden herkesin yararlanmasını sağlayabiliriz.
- Veli toplantısı şeklinde sınırlı bir zaman dilimi olmamalı, velilerle istendiği takdirde görüşebilmeliyiz.
- Okul çevresinde bulunan kurum, kuruluş, esnaf, iş merkezi vb ile işbirliği içinde sürekli diyalog halinde olunmalı, onların görüşlerine önem verilmelidir.
- Okuldan yetişmiş özellikle önemli kişilerle okulun işbirliği içinde olması sağlanmalıdır.

- Yaygın eğitim çalışmalarına önem verilmelidir.
- Diğer eğitim kurumlarında çeşitli branşlarda donanım sahibi kişilerin okulda eğitim etkinliklerine katılımı sağlanmalıdır.
- Bazı uygulamalı derslerin çevredeki kurum ve kuruluşlarda yapılmasına olanak sağlanmalıdır.
- Yoksul ve muhtaç olan öğrencilere çevre kuruluşlardan veya durumu iyi olan ailelerden burs gibi parasal destek sağlanması istenebilir.
- Mezun ettiği öğrencilerle diyalog kesilmemeli ve hatta doğum günü, bayram vb. önemli günlerde hatırlandıkları gösterilebilir.
- Öğretmenlerin çevreye karşı olumsuz tutum geliştirmelerini önleyici çalışmalar yapılmalıdır.
- Ailelerin eğitim anlayışları birbirinden farklı olduğu gerekçesiyle okulda verilen eğitim hakkında veliler çok iyi bilinçlendirilmelidir.
- Öğrencilerin yetişmesi konusundaki aksaklıklardan üst kurumlar alt kurumları sorumlu tutar. Alt kurumlarda ebeveyni sorumlu tutar. Sorumlu aramak yerine bu aksaklıkları giderici çözüm önerileri geliştirilmelidir.

2.8. Liderin Toplumu Etkileme Gücü

Liderlik aynı zamanda, hedeflerin başarılması yönünde grup etkinliklerini etkileme süreci; yönetimde, gidişatta, işte ve düşüncede rehberlik etme, etkili olma; etkili bir yönetim; güçlü ve hedeflere yönelmiş takımlar kurma; insanları grubun hedeflerine kendi hedefleriymişçesine uyum sağlama ve gereken ilgiyi göstermeye ikna etme; kendi kişisel kaygılarını bir kenara iterek grubun varlığı için önemli olan ortak hedefi takip etmeye ikna etme olarak da tanımlanabilir (Açıkalın, 2003: 28).

Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir. Yöneticilerin yönetmesi gerekiyorsa, liderin de yönlendirmesi gerekir (Erken ve Vayvay, 1997: 273).

Simon, Simthburg ve Thompson, lideri 'bireyleri bir amaç peşinde birleştirebilen kişi' olarak tanımlamaktadır. Bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesinin, önce üstün niteliklerinin onu izleyenler tarafından onaylanmasına ve bu niteliklerin onların güven vermesine ve etkisini benimsemelerine bağlı olduğunu ifade etmişlerdir (Simon vd., 1973:93).

Toplum yaşamında liderliğin ve liderlerin büyük bir önemi bulunmaktadır. Yönetim bilimi uzmanları tarafından lider: “İçinde bulunduğu gurubu, milleti en çok etkileyen kimse” olarak tarif edilir. Bu tarif Peygamberimiz (asm)’in “İnsanlardan iki sınıf var ki onlar iyi olduklarında insanlar iyi olurlar; onlar bozulup kötü olduklarında, insanlarda bozulur, kötü olurlar. Onlar idâreciler ve âlimlerdir.” (Kenzü’l Ummal, 191) hadisine uygun bir târifdir (<http://www.irfanmektebi.com/YaziDetay.php?YaziId=1696>, 2013).

“Liderler başında oldukları grubun, milletin dünya ve âhîret saadetine vesile olabilecekleri gibi onların dünya ve âhîretini de mahvedebilirler. Bu yüzden liderliğin sevabı da günahı da bütün insanların sevap ve günahından daha büyüktür”.

Birçok örnek de olduğu gibi liderlerin tarih de belirleyici rol oynadığı görülmüştür. Bir devrin kapanışı sırasında Mustafa Kemal Atatürk ortaya çıkarak Milli mücadeleyi başlatıp yeni bir devrin başlamasını sağlamıştır (<http://www.cagipolisi.com.tr/86/44.htm>, 2013)

2.9. Okulların Toplumsal Görevleri

Eğitim insan ile yaşam arasında bir köprü durumunda olduğundan, toplumdaki değişme ve gelişme hızına paralel olarak, insanın eğitilmesi ve yetiştirilmesinde önem kazanmaktadır. İnsanın çevresinde olan değişmeler çeşitli yönlerden bazı etkiler yapar. Bireyin bu etkilere yeni tepkiler göstermesi ve karşılaştığı sorunları çözümlemesi zordur (Alkan, 1977:5). Okul böyle bir ortamda insanın çevresinde sürekli oluşan değişiklikleri karşılamak üzere birey davranışlarını değiştirmek ve yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür. Bu nedenle eğitim amaçlarına ulaştırmada görevini üzerine alan okulun, hem çevresindeki gelişmelere uyum sağlayacak, hem de çevrede beklenen değişmeleri oluşturabilecek yeterliğe ulaştırılması gerekecektir.

Parsons’a göre, bir sosyal kurum olan okulun temel görevleri arasında sosyalleştirme ve seçme-elemeyi ("seleksiyon") sayabiliriz.

Okul sistemi, kendisine bir hammadde olarak sunulan öğrencileri bazı temel eğitim aşamalarından sonra çeşitli değerlendirme yöntemleriyle bir seçme ve elemeye tabi tutarak herkesi, ilgi, yetenek ve çalışma temposuna uygun bir işe uygun olduğunu öngörebilmelidir ("allocation"). Yetişmekte olan bireyler yani öğrenciler, genellikle okulda gösterdikleri başarıya göre farklı sosyal statüler kapsamında çeşitli sosyal roller üstlenerek topluma katılmaktadırlar.

Okul sisteminin en başta gelen görevlerinden birisi, içinde yer aldığı toplumun yenilenmesini ve devamlılığını sağlamaktır. Okullardaki sosyalleşme süreci, bir yandan

kişilerin çalışma, iş yapabilme yetenek ve becerilerini geliştirmekte; diğer yandan da sosyal bütünleşmeye olanak tanıyacak bir toplumsal bilinç kazandırmaktadır. Okulun, kendisine sunulan bu hammaddeyi belirli bilgi ve meslek dallarında yetiştirmesi, toplumun ekonomik yapısına canlı ve güçlü bir katkıda bulunması açısından bir mecburiyettir. Ama okullarda mesleki derslerinin ve bilgilerinin dışında ve üstünde bazı dersler, bilgi ve yönlendirmeler de verilmelidir; örneğin dil, sosyal normlar, toplum değerleri için örnek olabilecek bazı kişilerin çeşitli toplumsal rolleri yorumlama örnekleri, toplumdaki sosyal ve politik ilişkiler vs.. Okulun, topluma uyum sağlamasına olanak sağlama ve sosyalleştirme görevlerinden genellikle bu anlamda bahsedilmektedir.

Tarihsel ve toplumsal şartlar, bizim toplumumuzu da yavaş yavaş modern bir sanayi toplumu haline getiriyor. Toplumumuzda sanayileşme mükemmel derecede olgunlaşmasa bile çok çeşitli yönlerden sanayi toplumlarının birçok özelliğini yansıtmaktadır, onun karşılaştığı sorunlara ilgisiz kalamamaktadır. Bir sanayi toplumunda okuldaki sosyalleşme birçok bakımdan okul dışındaki kişileri de ilgilendirmektedir. Okul, kendi dışındaki büyük ana toplumun en az üç yönden yenilenmesini ve devamlılığını sağlamak zorundadır (<http://www.egitim.aku.edu.tr/egsos.pdf>, 2013):

- Okul bünyesinde genellikle bilgi ve becerilerin belirlendiği kültürel sistemin yenileştirilmesi ve sürdürülmesi kurumlaştırılır. Bir toplum için geçerli ve egemen olan dil, yazı ve bazı meslekler okul aracılığıyla bireye kazandırılmaktadır. Toplumun, günlük hayatta yaygın eğitim içinde sistemsiz olarak kazandırdığı bilgi ve beceriler okulda daha sistemli, profesyonelle ve bazı özel düzenlemeler ışığında öğrenciye verilmektedir.
- Okullar, buldukları toplumların sosyal yapılarını yenileyerek var olmalarını sağlayan kurumlardan biridir. Sosyal yapı, bir toplumdaki sosyal statülerin dağılımıdır ve bu da genellikle mesleki hayat içinde kendisini göstermektedir. Okullar, hem bu sosyal statülerin gelecek nesillere aktarılmasına yardımcı olurlar hem de bu statülerde görev alacak iş gücünü yetiştirir ve uygun koşullarda yerleştirirler. Schelsky'ye göre okullar, modern toplumlarda yaşam fırsatlarının ana dağıtım mekanizmaları görevini yerine getirmelidirler; fakat bu seleksiyon ve eleme işlemleri uygulanırken öğrencilerin sosyal menşeleri önemli bir rol oynamamalıdır. Bir toplumdaki okul politikası, o toplumun yaşam anlayışıyla sıkı sıkıya örtüşmektedir. Örneğin, okulda var olan bütün yetenekler değil, şartların gerektirdiği, talep edilen ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişmesi için gerekli olduğuna inanılan yetenekler desteklenip geliştirilmektedir. Şu da unutulmamalıdır ki geçmiş zamanlarda tercih edilen ve

geçerli olan yetenek ve becerilerin hepsi, bugün de aynı saygınlık düzeyinde değildir. Mesela, ilkel toplumlarda geçerli olan bilgi ve yeteneklerin günümüz toplumları için de aynı oranda geçerli olduğunu söylemek imkansızdır. Okulların yetiştirme ve işe yerleştirme görevi geçmişten bu yana toplumların ve devletlerin resmî yetenek anlayışları tarafından belirlenmiştir; okulda hangi yeteneklere ağırlık verilmesi gerektiğini, hangi mesleklerin eğitiminin yapılacağını, hangi okuldan mezun olanların hangi işlerde görevlendirilebileceğini hâlâ resmi makamlar belirlemektedir. Okullar, farklı meslek çevrelerine eleman dağıtımını yaparken aynı zamanda nesillerin değişmesi sırasında olması gereken sosyal hareketliliği de desteklemektedirler. Günümüz toplumlarında bir ebeveyn ve çocuğunun öğrenim düzeylerinin ve mesleklerinin birbirinden farklı olmasındaki en etkili unsur okuldur.

- Bireylerin yetenek ve çabalarına en uygun nesiller arası sosyal hareketlilik okullar aracılığıyla yapılmaktadır. Ama bazı sosyologlar, çocukların sosyal kökenlerinin okul başarılarını etkilemesini ve okul kariyerini az-çok belirlemesini, okulun egemen güçlerce sosyal sınıfların "yerleştirilmesi" ve meşrulaştırılmasında bir araç olarak kullanıldığı şeklinde yorumlamaktadırlar. Okuldaki fırsat eşitliği, çocukların okul öncesi yetişme tarzları ve sosyal kökenleri tarafından önemli ölçüde etkilenmektedir, ama nesiller arası sosyal hareketliliğin en istikrarlı ve adil şekilde düzenlenmesi yine okullar tarafından yapılmaktadır.
- Okul sistemleri, toplumsal bütünleşmede ve kaynaşmada bir aracı kurum pozisyonundadırlar. Öğrencilere mensubu oldukları toplumun kuralları, değerleri ve sosyal rollerin örnek yorumlamaları sistemli olarak ve belli düzenlemeler altında burada öğretilir. Fakat bu görevin bir anlamda mevcut iktidar ilişkilerini pekiştirmeye ve sürdürmeye yönelik olmaktan sıyrılmamasından dolayı bazıları tarafından eleştirilmektedir; okulların bu görevlerinin altında politik işlevlerinin de yattığı doğrudur, ama toplumsal normların, değerlerin ve yorum örneklerinin bireyin kişiliğinin gelişmesinde ne kadar etkili olduğu hiç bir zaman göz ardı edilmemelidir.

Bir Toplum Lideri / Diplomat Olarak Müdürün Rolü: Günümüzde okul ile çevre arasındaki iletişim kopukluğu giderilmeye çalışıldıkça müdür, aile, iş çevresi ve toplumun ilgili kesimleri ile her geçen gün daha çok bağlantılı hale gelmektedir (Murphy, 1997). Okul müdürüne, rekabet, okuldan beklentiler ve buna benzer sebeplerden ötürü okula kaynak bulma gibi bir sorumluluk yüklenmiştir. Bu yeni rol, çevrenin git gide değişmekte olan beklentilerden dolayı müdürün gerçekleştirmesi gereken esas rollerinin önüne geçmeye başlamıştır. Okul müdürü vizyon, misyon, çevre ve toplumsal gruplarla ilişkiler ve akademik amaçları gerçekleştirmesinin yanı sıra okulun toplumdaki rolü, kapasitesinin arttırılması ve kaynakların kullanımı gibi detaylarda da etkili olabilmelidir. Buna göre müdür, dışarıdan okula öğretim

süreçleri ile ilgili yapılan yeni araştırma, uygulama, kaynak, araç-gereç ve bağış tedarik eden bir role sahiptir (Morrison, 2007; Usdan, 2000). Yine Salazar'a göre (2007) okul müdürünün rolünün bina yöneticiliğinden okul-toplum ilişkilerini düzenleyen bir lidere dönüştüğü bir gerçektir. Bu bağlamda okul müdüründen beklenen öğrenci öğrenmesi konusunda liderlik yapması, öğretmenleri mesleki olarak desteklemesi, aile ve toplumla ilişkileri geliştirmesi, veriye dayalı analizler yapıp ilgili hizmet alanlarından yardım alması ve okulda çalışma grupları oluşturarak birçok hususu yerine getirmesidir. (Usdan, 2000). Bu nedenle okul müdüründen, okulun bizzat çevre ile ilgili ilişkiler geliştirmesi konusunda bir toplum lideri ya da diplomat olma vasfını gereğince kullanması beklenmektedir (Trail, 2000).

Tablo 3: Kültürel Liderliğin Unsurları ve Organizasyon Kültürü İçin Önemi (Yukl, 1998: 267)

Liderlik Unsurları	Yenilik	Mevcudu Koruma
1. Kavrayış	Ciddi Kriz	Normal, Krizsiz
2. Vizyon ve Misyon	Radikal	Muhafazakâr
3. Lider Davranışları	Etkin rol oynar. Grubuna güven duyar. Düşünce ve planlarını açıkça eder ve iletişime önem verir. Başarılar karşı hassastır ve kutlar. Yeni değerleri ilham verici bulur.	Etkin rol oynar. Grubuna güven duyar. Düşünce ve planlarını açıkça ifade eder ve iletişime önem verir. Başarılar karşı hassastır ve onları kutlar. Mevcut değerleri ilham verici bulur.
4. idare Tarzı	Yeni strateji ve yapılar	Mevcut yapıyı geliştirmeye dönük strateji ve yapılar
5. Kültürel Formların Kullanımı	Yeni değerleri takip eder. Kurumsal değişimi destekler.	Mevcut değerlere inanır. Sürekliliği önemser.
6. Personel Özellikleri	Oz güvenli Güçlü inanç sahibi Coşkulu ve anlamlı	Gruba güvenir Güçlü inanç sahibi İkna edici
7. İzleyenlerin Tutumları	Liderin krizle baş edecek özel yetenekleri olduğuna inanç	Liderin temsil ettiği başarılı geçmiş
8. Performans	Kriz yönetiminde başarılı	Grup başarısını devam ettirmede başarılı

2.10. Okul Yöneticilerinin Görev ve Sorumlulukları

Eğitim politikalarının yürütülmesinden sorumlu olan eğitim idarecileri, eğitim sürecinin ülke menfaatleri yönünde ve modern eğitim zihniyetiyle uygulanmasına gerekli yardımlarda bulunabilmek için, başarılı idari eylemlerde bulunmalıdır. Örgütteki madde ve insan kaynaklarının etkili bir şekilde kullanılması, başarılı idari eylemlerde bulunabilmek için gereklidir. Bu da, eğitim idarecisinin her şeyden önce, bazı niteliklere, yeteneklere ve idare süreç ve kuramları konusunda temel bilgilere ve idarecilik yeterliklerine sahip olmasına bağlıdır (Kaya, 1984: 94).

Bir kurumda çalışan kişilerin yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, rolleri arasındaki ilişkiyle bağlantılıdır. Bir idarecinin rolü, emrinde ve yanında çalışan bütün personelin rollerinin idari olanlarını da içermektedir (Newman, 1968, S. 54). Bir okulun idaresinde rol oynayan unsurlar iç ve dış olmak üzere iki gruba ayrılabilir. İç unsurlar, bir okulun yapısında bulunan ve kendisini meydana getiren öğretmenler, idareciler ve eğitici olmayan diğer personeldir. Dış unsurların başlıcaları, okulun yapısında bulunmayan, fakat idarede rol oynayan ve etki eden merkez idarecileri, çevredeki baskı grupları, endüstri temsilcileri, veliler, gönüllü ya da meslek kuruluşlarıdır (Bursalıoğlu, 1982: 36).

Eğitim idarecisi bir taraftan kendi alanındaki yenilikleri takip ederken, diğer taraftan bu yenilikler neticesinde toplumun eğitim teşkilatlarından beklentilerini karşılamak mecburiyetindedir. Günümüzde çoğu alanda olduğu gibi, eğitim idaresi alanında da çok sayıda araştırma yapılmakta ve bu araştırmalar neticesinde bulunan bulgular eğitim idaresinin kuramsal ve pratik temellerini biçimlendirmektedir (Çelik, 1995: 47).

Her idarecinin öncelikli hedefi ve rolü; kurumda bulunanlardan daha fazla ve iyisini sağlamaktır. Okul idarecisi bu rolü oynarken, birlikte çalıştığı insan ve sağladığı kaynaklardan en uygun şekilde faydalanarak, öğrenciler için en geçerli araçları, amaçları ve öğrenim süreçlerini tespit ederek ulaşabilir (Koontz, 1968: 7).

Okul idarecilerinin, kendilerinden beklenen görevi eksiksiz yapabilmeleri için rollerini iyi bilip, eksiksiz oynamaları gerekmektedir. Okul idarecilerinin belirlenen rolleri başarı ile oynayabilmesi, idare alanında yetişmiş ve aranılan vasıfları elde etmiş olmasına bağlıdır. Okul idaresi, eğitim idaresinin bir alt sistemidir. Okul idaresi bu alanda uzmanlaşmış bireylere verilmesi, tayin edilen amaçlara daha hızlı ulaşabilmeyi sağlar (Erol, 1995: 63).

2.11. Okul Yöneticilerinin Toplumsal Liderlik Rollerini

Okul yöneticilerinin birincil görevi, okulun amaçlarını uygulanan programlar dahilinde gerçekleştirmektir. Bunu yaparken de çevrenin desteğini almaları gerektiğinin bilinciyle hareket etmek zorundadırlar. Ayrıca okuldaki belli başlı bazı uygulamalarla ilgili olarak çevrenin bilgilendirilmesi gereğini yerine getirmelidirler. Ayrıca onların bir başka görevi de okul çevre ilişkilerinin sürekli geliştirilmesi için farklı politikalar ve yöntemler geliştirmektir. Eğitim yöneticisinin toplumsal ilişkileri genel olarak dört esasa dayanır (Taymaz, 1995: 130):

- Demokratik bir düzende, çevrenin okulun ne yapacağını bilmesi ve öğrenmek istemesi doğal hakkıdır.
- Okul yöneticisi çevrenin ve toplumun okuldan beklentilerini bildiği takdirde daha iyi çözüm yolları arayabilir.
- Okul çevreye ve topluma beklediği hizmeti verebilmeli ve hizmet verdiklerine de gereğince faydalı olabilmelidir.
- Çevre ve toplumun istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesi gereğinin yanısıra okula da gerekli yarar ve destek sağlanmalıdır.
- Okulun hizmet sunduğu insanlardan destek sağlamanın yolunun, okulun onlar için olumlu şeyler yapmaya çalıştığı konusunda onları ikna etmekten geçtiği yönetici tarafından unutulmamalıdır. Çünkü insanlar, kendilerini desteklediklerine inandıkları kişilere destek verme eğilimindedirler.

Günümüzde okul ile çevre arasındaki kopukluk giderilmeye başlandıkça müdür aile, iş çevresi ve toplumun ilgili kesimleri ile her geçen gün daha çok ilişkili hale gelmektedir (Murphy, 1997). Okul müdürü, rekabet ve benzer nedenlerle okuldan beklentiler ve yine okula kaynak bulma gibi bir görevle karşı karşıya kalmıştır. Bu yeni rol müdürün gerçekleştirmesi gereken asıl rollerinin önüne geçmeye başlamıştır. Vizyon, misyon, çevre ve toplumsal gruplarla ilişkiler ve akademik amaçların geliştirilmesinin yanı sıra müdür okulun toplumdaki rolü, kapasitesinin artırılması ve kaynakların kullanımı konularında yetkin olmalıdır. Buna göre müdür, dışarıdan okula öğretim süreçleri ile ilgili yapılan yeni araştırma, uygulama, kaynak, araç-gereç ve bağış sağlayan bir role sahiptir (Morrison, 2007; Usdan, 2000). Bu değişim Salazar'a göre (2007) müdürün rolünün bina yöneticiliğinden okul-toplum ilişkilerini düzenleyen bir şekle dönüşmektedir. Bu kapsamda okul müdüründen öğrenci öğrenmesi konusunda liderlik yapması, öğretmenleri mesleki olarak desteklemesi, aile ve toplumla ilişkilerin geliştirilmesi, veriye dayalı analizler yapıp ilgili hizmet alanlarından yardım alması ve okulda çalışma grupları oluşturarak birçok hususu yerine getirmesi beklenmektedir (Usdan, 2000). Bu nedenle okul müdürünün dış çevre ile ilgili ilişkiler geliştirme konusunda bir toplum lideri ya da diplomat rolünü gerçekleştirmesi beklenmektedir (Trail, 2000).

3. ORTAOKUL MÜDÜRLERİNİN TOPLUMSAL LİDERLİK YETERLİLİKLERİNİN BELİRLENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda ankete katılım gösteren öğretmenlerin konu ile ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın ana amacına bağlı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla, öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, okulun öğrenci sayısı, öğretmenlikteki kıdemi, medeni durumu, yaş ve müdürlerin cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, okulun öğrenci sayısı, müdürlükteki kıdemi, medeni durumu, yaş şeklinde sıralanan özelliklerine göre farklılaşma durumu araştırılmıştır.

Bu araştırmanın problem cümlesi “Ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmaya çalışılan soruya anketten elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve hipotez testleri yardımıyla cevap bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada bu doğrultuda bir yöntem izlenilmiştir. Araştırmada ana amaca bağlı olarak geliştirilmiş olan hipotezler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

Öğretmenler için;

- H₁: Ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerine ilişkin puanları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H₂: Ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerine ilişkin puanları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H₃: Ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerine ilişkin puanları mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.
- H₄: Ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerine ilişkin puanları okuldaki öğrenci sayısına göre farklılık göstermektedir.
- H₅: Ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerine ilişkin puanları öğretmenlikteki kıdeme göre farklılık göstermektedir.
- H₆: Ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerine ilişkin puanları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H₇: Ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerine ilişkin puanları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Müdürler için;

- H₁: Ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerine ilişkin puanları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
- H₂: Ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerine ilişkin puanları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H₃: Ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerine ilişkin puanları mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir.
- H₄: Ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerine ilişkin puanları okuldaki öğrenci sayısına göre farklılık göstermektedir.
- H₅: Ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerine ilişkin puanları müdürlükteki kıdeme göre farklılık göstermektedir.
- H₆: Ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerine ilişkin puanları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H₇: Ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerine ilişkin puanları yaşa göre farklılık göstermektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul İli Başakşehir ilçesi'nde Abdi İbrahim Ortaokulu, Fenertepe Ortaokulu, Hikmet Uluğbay Ortaokulu, İBB Şair Erdem Bayazıt OO, İbrahim Koçaslan Ortaokulu, İMKB Alparslan Ortaokulu, Prof. Dr. Ahat Andıcan Ortaokulu, TOKİ Kayaşehir Ortaokulu, TOKİ İmam Hatip Ortaokulu, TOKİ Osmangazi Ortaokulu, Ahmet Kabaklı İÖO, Bahçeşehir Boğazköy Ortaokulu, İBB-Akşemsettin Ortaokulu, İBB- Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu, Oyakkent Ortaokulu, Şamlar Ortaokulu, Tepe Ortaokulu görev yapmakta olan müdür ve öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi ise bu kişiler arasından tesadüfi olarak seçilen 400 öğretmen ve 17 müdür oluşmaktadır.

3.3. Araştırma Verilerinin Toplanması

Çalışma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular örneklem grubundaki öğretmenlere ve müdürlere yöneltilmiştir. Bu sorular, yani çalışmamızdaki değişkenler şu başlıklar altında toplanmıştır:

3.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular

Anketin bu bölümü, öğretmen ve müdürlerin cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, okulun öğrenci sayısı, öğretmenlikteki ve müdürlükteki kıdemi, medeni durum ve yaş şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin veri toplanmasına yönelik kişisel bilgi sorularından oluşmaktadır.

3.3.2. Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Ölçek

Veri toplama araçlarından biri olarak “Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Ölçek” kullanılmıştır. Müdürlerin ve öğretmenlerin toplumsal liderlik yeterliliklerine ilişkin maddeleri “1:Kesinlikle Katılıyorum” ve “5:Kesinlikle Katılmıyorum” olmak üzere 1’den 5’e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçekte 25 madde bulunmaktadır. Aynı ölçek hem ortaokul öğretmenlerine hem de ortaokul müdürlerine yöneltilmiştir.

Ankette kullanılan ölçeğin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach’s Alfa (α) değerine göre karar verilir (Kalaycı, 2009: 405).

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise	Yüksek güvenilirdir.

Tablo 4: Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	n
Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri (Öğretmenlere Göre)	,897	25
Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri (Okul Müdürlüklerine Göre)	,811	25

Tablo 4’de Cronbach’s alpha değerinin 0,897 olması, ankette kullanılan retmenlere göre ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliliklerine ilişkin leğinin yüksek güvenilir kategorisinde, müdürlere göre okul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri leğinin Cronbach’s Alpha değerinin 0,811 değerinde olması bu ölçeğin yüksek güvenirlik kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 20.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir. Ayrıca ortalama, standart sapma, mod, medyan, minimum ve maksimum değerler gibi tanımlayıcı istatistiklerden de yararlanılmıştır. Hipotez testleri Hipotez testleri bölümünde parametrik test olan Bağımsız Grup T testi, parametrik olmayan Kruskal Wallis ve Mann Whitney U testlerine yer verilmiştir. Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır (Kalaycı, 2009: 82):

H_0 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.

H_1 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden kk ise H_0 hipotezi reddedilir ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H_0 hipotezi reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şeklinde yorum yapılır (Ergün, 1995: 86).

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmamız, ankete katılımı sağlanan ve 417 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. rneklemdeki sınırlılık araştırma evreninin tamamının incelenmesinin olanaksızlığıdır. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmamızın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca seçilen örneklem grubunun anakütleyi/evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden anakütleye genelleme yapılabileceği varsayılmıştır.

3.6. Bulgular

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo ve grafiklerle gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

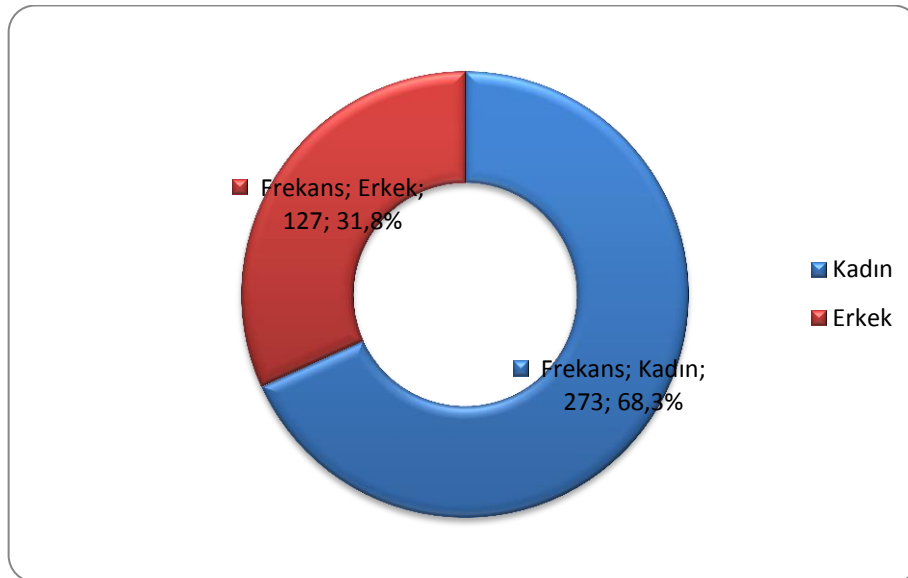
3.6.1. Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, okulun öğrenci sayısı, öğretmenlikteki kıdemi, medeni durum ve yaş şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin durumları incelenmiştir.

Tablo 5: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Kadın	273	68,3
Erkek	127	31,8
Toplam	400	100,0

Öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 1’de gösterilmektedir.



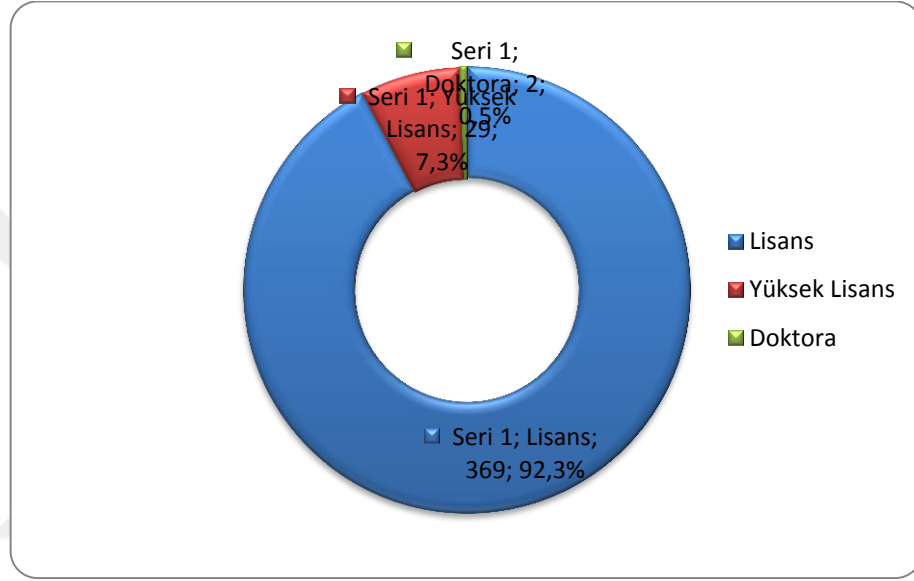
Şekil 1: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Öğretmenlerin %68,3’ünün kadın ve geriye kalan %31,8’lik kısmında erkek öğretmen olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin çoğunluğunun kadın olduğu görülmektedir.

Tablo 6: Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Lisans	369	92,3
Yüksek Lisans	29	7,3
Doktora	2	,5
Toplam	400	100,0

Öğretmenlerin eğitim durumlarına ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 2’de gösterilmektedir.



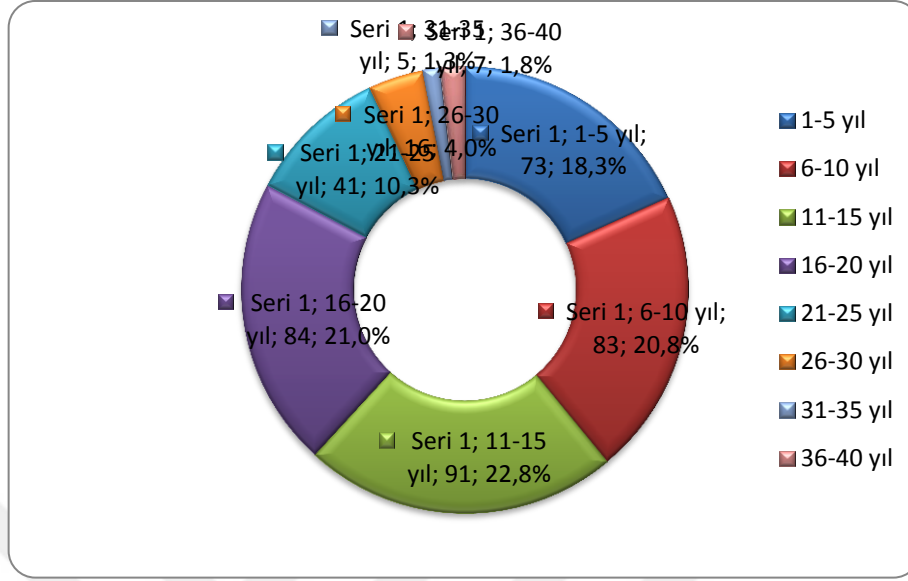
Şekil 2: Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Ankete katılımı sağlanan öğretmenlerin %92,3’ünün lisans mezunu, % 7,3’ünün yüksek lisans mezunu ve %0,5’lik kısmında doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 7: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	73	18,3
6-10 yıl	83	20,8
11-15 yıl	91	22,8
16-20 yıl	84	21,0
21-25 yıl	41	10,3
26-30 yıl	16	4,0
31-35 yıl	5	1,3
36-40 yıl	7	1,8
Toplam	400	100,0

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 3'de gösterilmektedir.



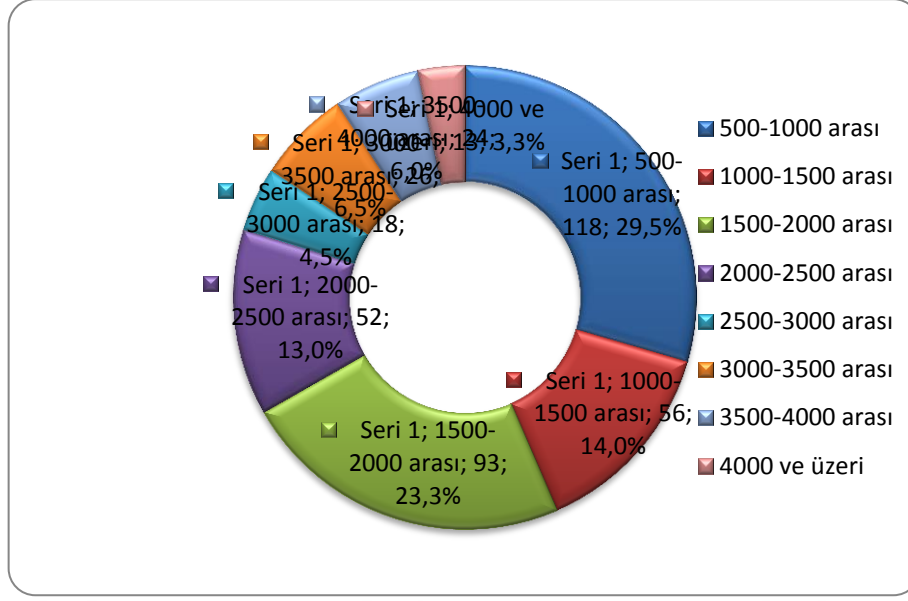
Şekil 3: Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Öğretmenlerin %22,8'inin 11-15 yıl arasında, % 21,0'ının 16-20 yıl arasında, %20,8'inin 6-10 yıl arasında, %18,3'ünün 1-5 yıl arasında, %10,3'ünün 21-25 yıl arasında, %4,0'ının 26-30 yıl arasında, % 1,8'inin 36-40 yıl arasında ve geriye kalan %1,3'lük kısmında 31-35 yıl arasında toplam tecrübesi olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin çoğunluğunun 11-15 yıllık tecrübesi olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Öğretmenler İçin Okuldaki Öğrenci Sayısı Dağılımları

	Frekans	Yüzde
500-1000 arası	118	29,5
1000-1500 arası	56	14,0
1500-2000 arası	93	23,3
2000-2500 arası	52	13,0
2500-3000 arası	18	4,5
3000-3500 arası	26	6,5
3500-4000 arası	24	6,0
4000 ve üzeri	13	3,3
Toplam	400	100,0

Öğretmenlerin görev yaptığı okuldaki öğrenci sayısına ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 4'de gösterilmektedir.



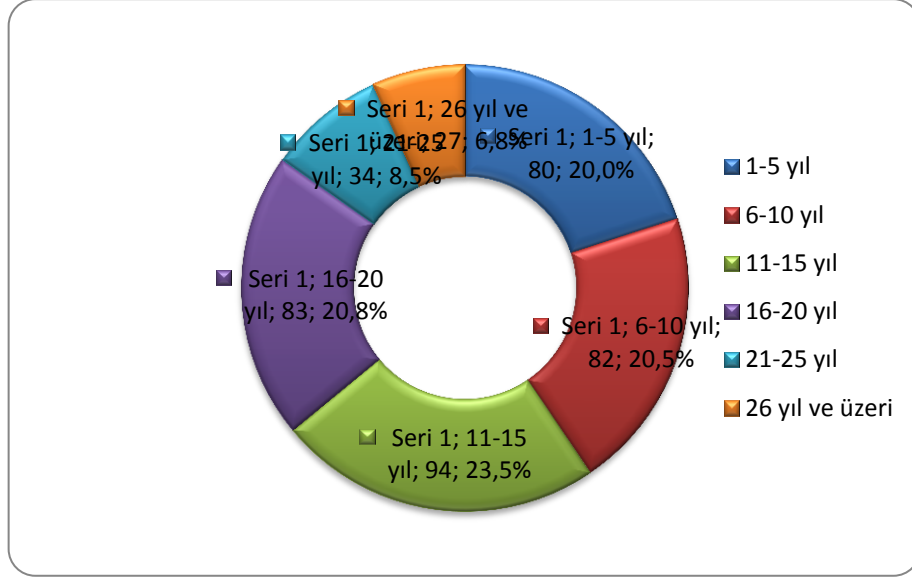
Şekil 4: Öğretmenlerin Görev Aldığı Okuldaki Öğrenci Sayısına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Ankete katılan öğretmenlerin görev yaptığı okuldaki öğrenci sayısına bakıldığında, öğretmenlerin %29,5'inin görev yaptığı okulda 500-1000 arası öğrenci, %23,3'ünün 1500-2000 arası öğrenci, %14,0'ının 1000-1500 arası öğrenci, %13,0'ının 2000-2500 arası öğrenci, %6,5'inin 3000-3500 arası öğrenci, %6,0'ının 3500-4000 arası öğrenci, %4,5'inin 2500-3000 arası öğrenci ve geriye kalan %3,3'lük kısmın görev aldığı okulda 4000 ve üzeri öğrenci olduğu belirlenmiştir. Çoğunluğun görev aldığı okulda 500-1000 arası öğrenci bulunmaktadır.

Tablo 9: Öğretmenlikteki Kıdemine Göre Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	80	20,0
6-10 yıl	82	20,5
11-15 yıl	94	23,5
16-20 yıl	83	20,8
21-25 yıl	34	8,5
26 yıl ve üzeri	27	6,8
Toplam	400	100,0

Öğretmenlerin öğretmenlikteki kıdemine ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 5'de gösterilmektedir.



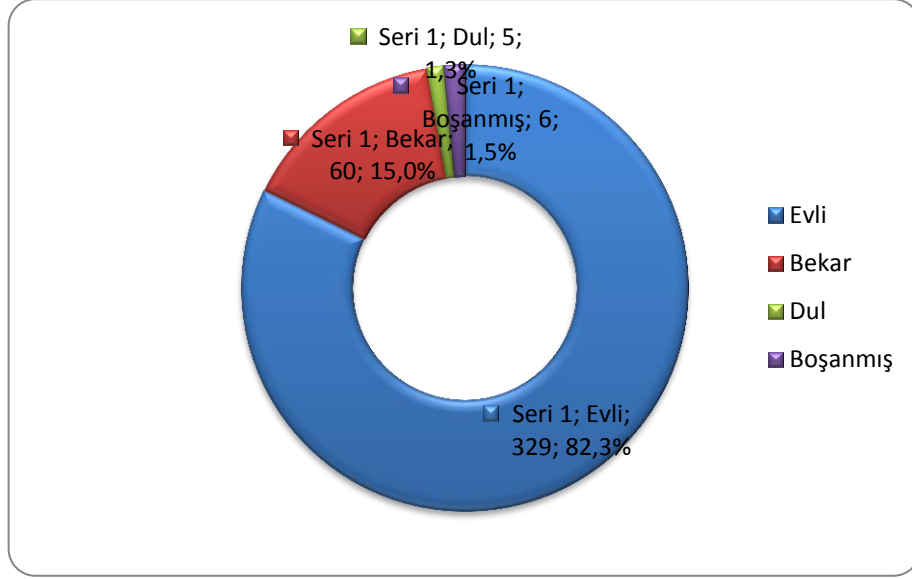
Şekil 5: Öğretmenlikteki Kıdeme İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Öğretmenlikteki kıdeme ilişkin yüzde dağılım grafiği incelendiğinde, öğretmenlerin %23,5'inin 11-15 yıl arasında, %20,8'inin 16-20 yıl arasında, %20,5'inin 6-10 yıl arasında, %8,5'inin 21-25 yıl arasında ve geriye kalan %6,8'lik kısmında 26 yıl ve üzerinde öğretmenlikte tecrübesi olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin çoğunluğunun tecrübesi 11-15 yıl arasındadır.

Tablo 10: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
Evli	329	82,3
Bekar	60	15,0
Dul	5	1,3
Boşanmış	6	1,5
Toplam	400	100,0

Öğretmenlerin medeni durumlarına ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 6'de gösterilmektedir.



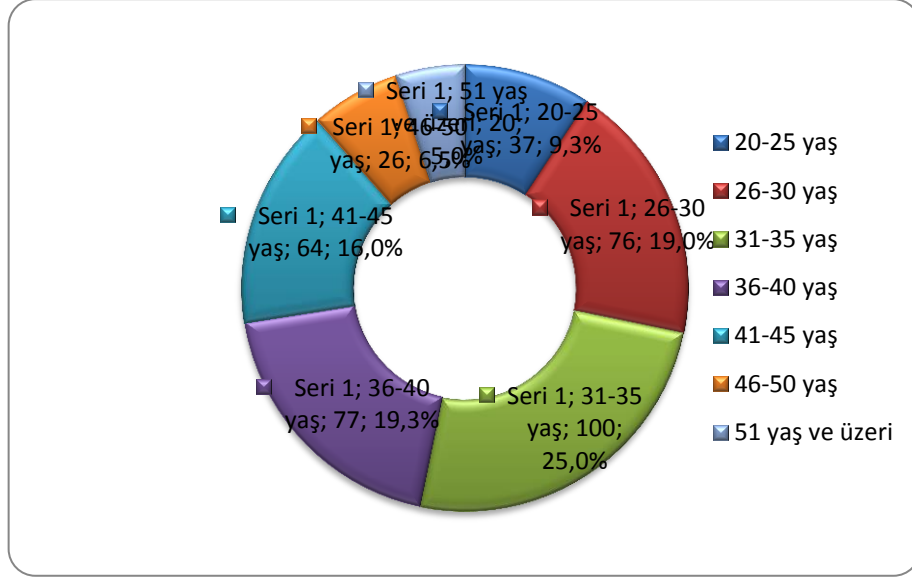
Şekil 6: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Ankete katılan öğretmenlerin % 82,3'ünün evli, %15,0'ının bekar, %1,5'inin boşanmış ve geriye kalan %1,3'ünün dul olduğu belirlenmiştir. Görüldüğü üzere öğretmenlerin çoğunluğu evlidir.

Tablo 11: Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
20-25 yaş	37	9,3
26-30 yaş	76	19,0
31-35 yaş	100	25,0
36-40 yaş	77	19,3
41-45 yaş	64	16,0
46-50 yaş	26	6,5
51 yaş ve üzeri	20	5,0
Toplam	400	100,0

Öğretmenlerin yaşına ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 7'de gösterilmektedir.



Şekil 7: Öğretmenlerin Yaşına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Ankete katılımı sağlanan öğretmenlerin yaşına ilişkin yüzde dağılımına bakıldığında, öğretmenlerin %25,0'ının 31-35 yaş arasında, %19,3'ünün 36-40 yaş arasında, %19,0'ının 26-30 yaş arasında, %16,0'ının 41-45 yaş arasında, % 9,3'ünün 20-25 yaş arasında, %6,5'inin 46-50 yaş arasında ve geriye kalan %5,02lık kısmında 51 yaş ve üstü olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin çoğunluğunun 31-35 yaş arasında olduğu görülmektedir.

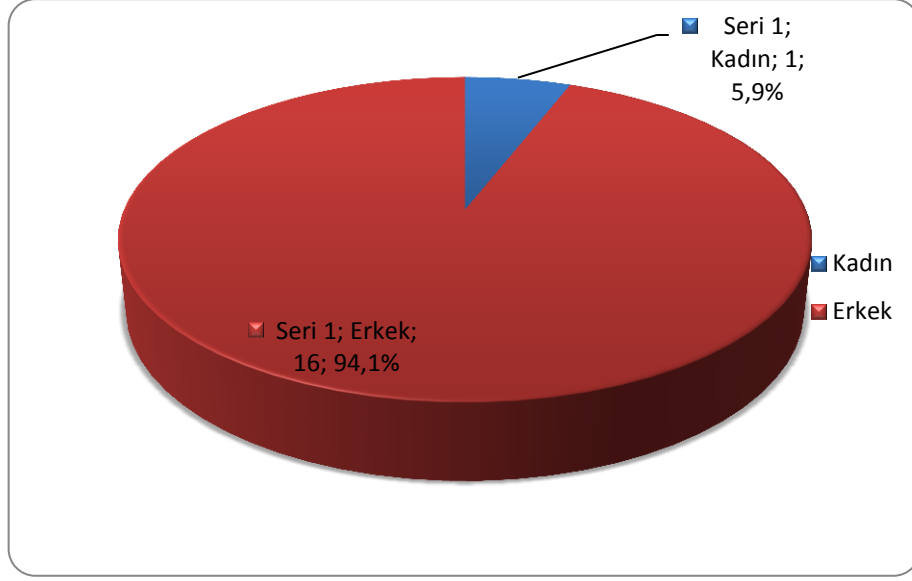
3.6.2. Müdürlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde de araştırmaya katılan müdürlerin cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem, okulun öğrenci sayısı, müdürlükteki kıdemi, medeni durum ve yaş şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin durumları incelenmiştir.

Tablo 12: Müdürlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
Kadın	1	5,9
Erkek	16	94,1
Toplam	17	100,0

Müdürlerin cinsiyetlerine ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 8'de gösterilmektedir.



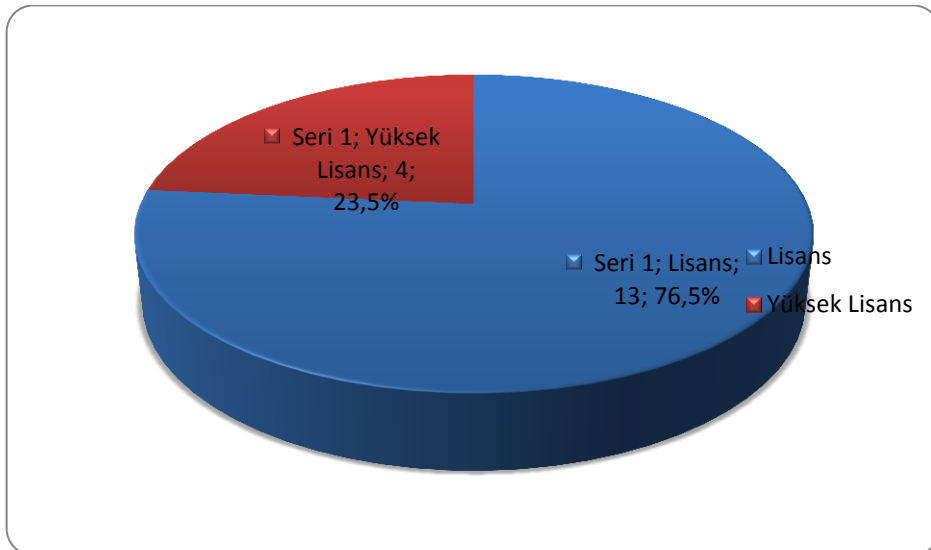
Şekil 8: Müdürlerin Cinsiyetlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Müdürlerin cinsiyetlerine ilişkin yüzde dağılım grafiğine bakıldığında, müdürlerin %94,1'inin erkek ve geriye kalan %5,9'luk kısmında kadın müdür olduğu belirlenmiştir. Görüldüğü üzere öğretmenlerin aksine müdürlerin çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 13: Müdürlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımlar

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lisans	13	76,5
Yüksek Lisans	4	23,5
Toplam	17	100,0

Müdürlerin eğitim durumlarına ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 9'da gösterilmektedir.



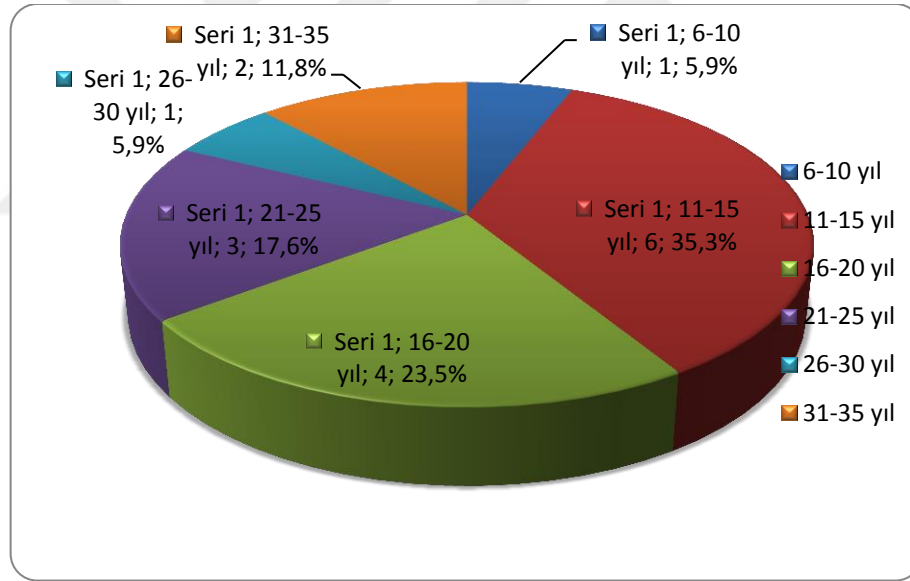
Şekil 9: Müdürlerin Eğitim Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Müdürlerin %76,5'inin lisans mezunu ve %23,5'inin de yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler gibi müdürlerin de çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 14: Müdürlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
6-10 yıl	1	5,9
11-15 yıl	6	35,3
16-20 yıl	4	23,5
21-25 yıl	3	17,6
26-30 yıl	1	5,9
31-35 yıl	2	11,8
Toplam	17	100,0

Müdürlerin mesleki kıdemlerine ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 10'da gösterilmektedir.



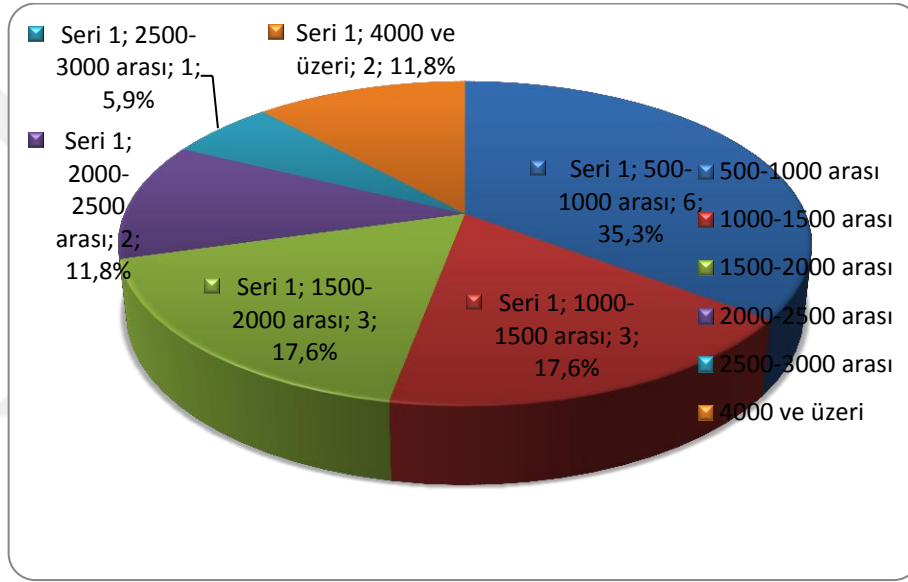
Şekil 10: Müdürlerin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Ankete katılan müdürlerin %35,3'ünün 11-15 yıl arasında, %23,5'inin 16-20 yıl arasında, %17,6'sının 21-25 yıl arasında, %11,8'inin 31-35 yıl arasında, %5,9'unun 26-30 yıl arasında tecrübeye sahip olduğu ve geriye kalan %5,9'luk kısmında 6-10 yıl arasında tecrübeye sahip olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerde olduğu gibi müdürlerin de çoğunluğunun 11-15 yıl arasında tecrübeye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 15: Müdürler İçin Okuldaki Öğrenci Sayısı Dağılımları

	Frekans	Yüzde
500-1000 arası	6	35,3
1000-1500 arası	3	17,6
1500-2000 arası	3	17,6
2000-2500 arası	2	11,8
2500-3000 arası	1	5,9
4000 ve üzeri	2	11,8
Toplam	17	100,0

Müdürlerin görev aldığı okuldaki öğrenci sayısına ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 11’de gösterilmektedir.



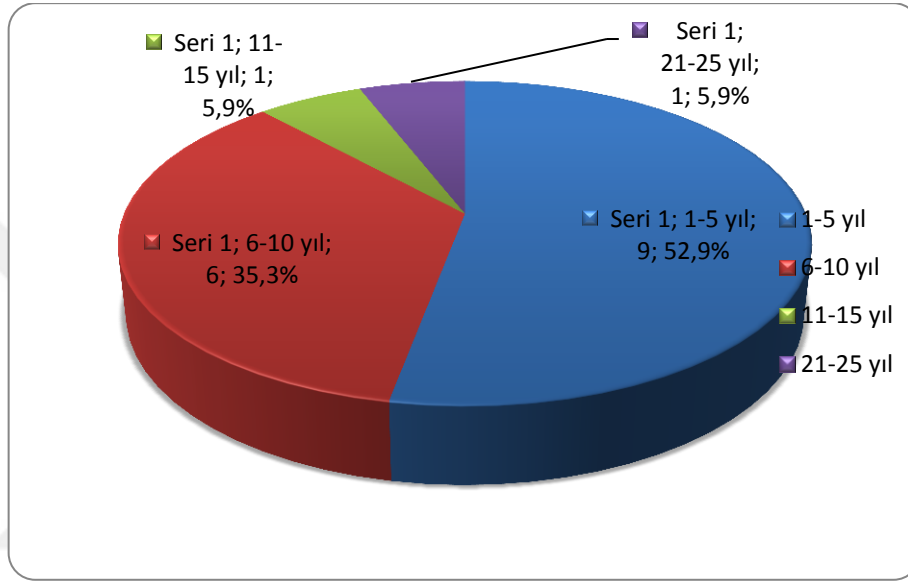
Şekil 11: Müdürler İçin Okuldaki Öğrenci Sayısına İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Müdürlerin görev yaptığı okuldaki öğrenci sayısına ilişkin yüzde dağılım grafiğine bakıldığında, müdürlerin %35,3’ünün görev aldığı okulda 500-1000 arasında öğrenci olduğu, %17,6’sının görev aldığı okulda 1000-1500 öğrenci olduğu, %17,6’sının görev aldığı okulda 1500-2000 öğrenci olduğu, %11,8’inin görev aldığı okulda 2000-2500 öğrenci olduğu, diğer %11,8’inin de görev aldığı okulda 4000 ve üzeri öğrenci ve geriye kalan %5,9’luk kısmında görev aldığı okulda 2500-3000 arasında öğrenci olduğu belirlenmiştir. Ankete katılan müdürlerin çoğunluğunun görev aldığı okulda 500-1000 arasında öğrenci eğitim almaktadır. Öğretmenlerin görev aldığı okulların öğrenci sayıları da aynıdır.

Tablo 16: Müdürlükteki Kıdemine Göre Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	9	52,9
6-10 yıl	6	35,3
11-15 yıl	1	5,9
21-25 yıl	1	5,9
Toplam	17	100,0

Müdürlerin müdürlükteki kıdemine ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 12’de gösterilmektedir.



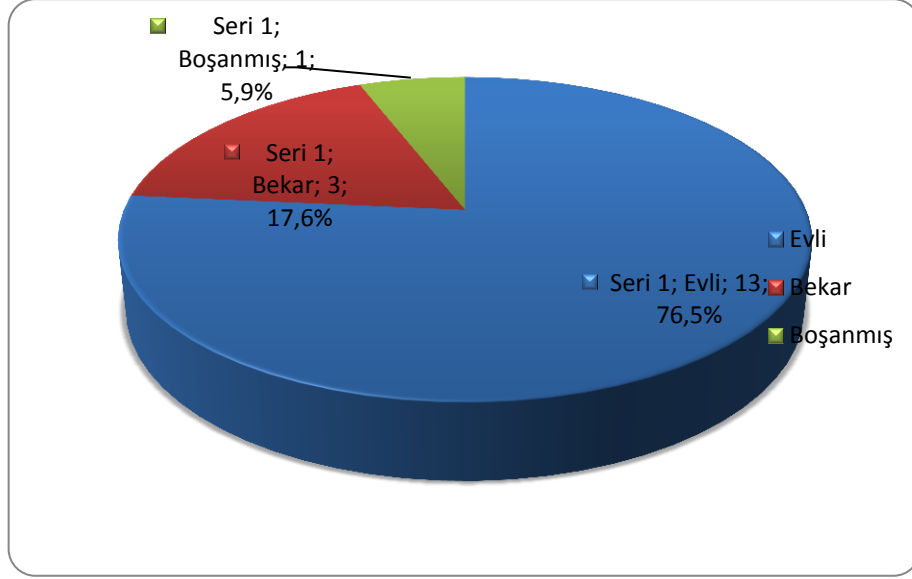
Şekil 12: Müdürlükteki Kıdemine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Müdürlükteki kıdeme ilişkin yüzde dağılım grafiğine bakıldığında, ankete katılan müdürlerin %52,9’unun 1-5 yıl arasında, %35,3’ünün 6-10 yıl arasında, %5,9’unun 11-15 yıl arasında ve geriye kalan % 5,9’luk kısmında 21-25 yıl arasında müdür olduğu belirlenmiştir. Görüldüğü üzere öğretmenlerin aksine müdürlerin çoğunluğu 1-5 yıl arasında müdürdür. Müdürler müdürlük görevine daha yeni başlamışlardır.

Tablo 17: Müdürlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
Evli	13	76,5
Bekar	3	17,6
Boşanmış	1	5,9
Toplam	17	100,0

Müdürlerin medeni durumlarına ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 13’de gösterilmektedir.



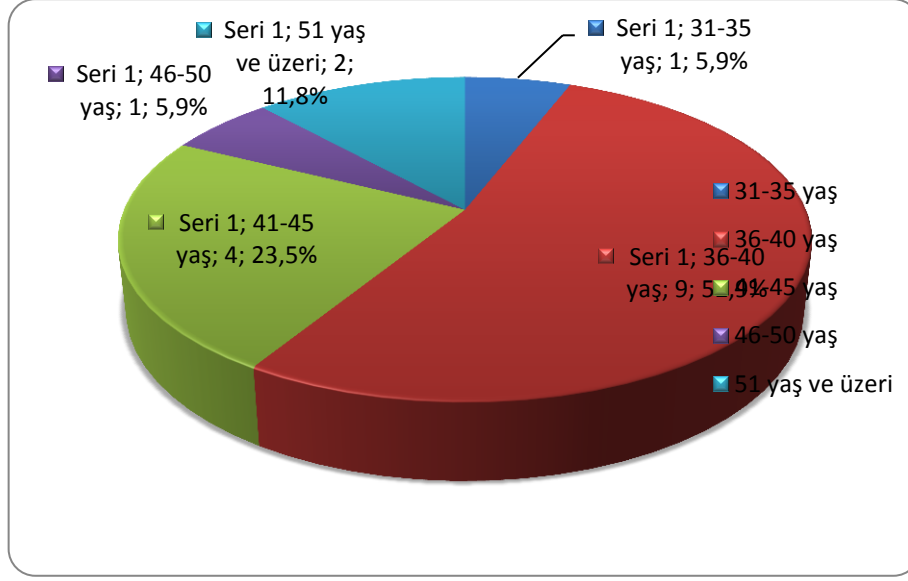
Şekil 13: Müdürlerin Medeni Durumuna İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Ankete katılan müdürlerin %76,5'inin evli, %17,6'sının bekar, ve geriye kalan %5,9'luk kısmında boşanmış olduğu belirlenmiştir. Öğretmenler gibi müdürlerin de çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir.

Tablo 18: Müdürlerin Yaşlarına Göre Dağılımlar

	Frekans	Yüzde
31-35 yaş	1	5,9
36-40 yaş	9	52,9
41-45 yaş	4	23,5
46-50 yaş	1	5,9
51 yaş ve üzeri	2	11,8
Toplam	17	100,0

Müdürlerin yaşlarına ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 14'de gösterilmektedir.



Şekil 14: Müdürlerin Yaşna İlişkin Dağılımları

Ankete katılan müdürlerin %52,9'unun 36-40 yaş arasında, %23,5'inin 41-45 yaş arasında, %11,8'inin 51 yaş ve üstü, %5,9'unun 46-50 yaş arasında ve geriye kalan %5,9'luk kısmında 31-35 yaş arasında olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin aksine müdürlerin çoğunluğunun 36-40 yaş arasında olduğu görülmektedir.

3.6.3. Öğretmenlere ve Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Bu bölümde örneklem grubundaki öğrencilerin “Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri Ölçeği” ndeki maddeleri “1:Kesinlikle Katılıyorum” ve “5:Kesinlikle Katılmıyorum” olmak üzere 1’den 5’e puanlamaları sonucu toplanan veriler analiz edilmiştir. Tablo 19’da her bir madde için puanların ortalamaları (\bar{x}) ve ortalamaların standart hataları ($S_{\bar{x}}$) şeklinde sıralanan bilgiler verilmiştir.

Tablo 19: Öğretmenlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	X	SS
8. Yöneticiler okulun içinde bulunduğu toplumun madde ve insan kaynaklarını etkin kullanması gerekir.	1,5500	,76417
7. Yöneticilerin öğretmen ve öğrenciler için rol model olmaları gerektiğine inanıyorum.	1,5575	,82971
14. Yönetici hoşgörü sahibidir. Fikirleri uyuşmayabilecek birey ve grupları anlayışla karşılamalıdır.	1,6575	,88722
17. Yönetici okulun bulunduğu sosyal çevrenin durumuna uygun olarak tüm kesimleri kucaklamalıdır.	1,6650	,82734
5. Okul topluma dönük, etkin katılıma dayalı, etkili iletişim kurmalıdır.	1,7175	,87728
15. Yönetici, okulun sorunlarını çözmesi ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için varolan toplum kaynaklarının hazırda tutulmasını sağlar.	1,7750	,89520
19. Yönetici, personele kendini geliştirme imkânı sağlamalı, gerekirse hizmet içi seminerler düzenlemelidir.	1,7750	,84032
11. Okul ve toplum, kaynak oluşturmak için ortak çalışma yapmalıdır.	1,7975	,84752
20. Yönetici toplumsal ilişkiler ile ilgili sosyal ve kültürel faaliyetler yapmalıdır.	1,8000	,89274
16. Yönetici Okulu cazibe merkezi haline getirmelidir.	1,8475	,87244
24. Personele model olmak amacıyla toplumla işbirliği yapar.	1,9000	,85254
12. Yönetici okul toplumu ile iletişim yollarını bilir, iletişim kanallarını sürekli açık tutar.	1,9125	,88702
2. Yöneticiliğin saygın bir görev olduğuna inanıyorum.	1,9475	,85825
18. Yönetici okulun her platformda tanıtımı yapmalı, medya ile ilişkilerini sıcak tutmalıdır.	1,9775	,98204
13. Yönetici çeşitli Sivil Toplum Kuruluşlarıyla ilişki içerisinde olur ve onların kaynaklarının okula aktarılmasını sağlar.	2,0025	,91355
1. Yöneticiliği çok stresli bir iş olarak görüyorum.	2,0100	1,00868
22. Yönetici, velileri her zaman okula davet eder, onları eğitim bir unsuru haline getirir.	2,0700	,95781
4. Yöneticiliğin kişiye sosyal çevre kazandıracağını düşünüyorum.	2,0750	,85803
23. Yönetici okulun çevresindeki olayları takip eder. Ölüm, Afet vs. konularda her zaman halkın içinde yer alır.	2,1000	,98357
21. Yönetici yerel yönetim unsurlarıyla etkin işbirliğinde bulunur. Onları her türlü etkinliğe davet eder.	2,1150	,98193
3. Öğretmenlik mesleğinde karşılaşılan bazı sıkıntıların yöneticilik tercihinde etkili olduğunu düşünüyorum.	2,2200	1,04130
9. Yöneticilikte çok fazla iş yükü olduğunu düşünüyorum.	2,4175	1,01280
6. Mesleki tükenmişliğin yöneticilik tercihinde etkili olduğunu düşünüyorum.	2,6050	1,13233
25. Yöneticilik belli bir süre ile sınırlı tutulmalı, bu süreyi dolduranlar tekrar öğretmenliğe dönmelidir.	2,7450	1,29389
10. Yöneticinin üyesi olduğu sendikanın okulda daha fazla etkin olduğunu düşünüyorum.	2,8325	1,07113

Öğretmenler, yöneticilerin okulun içinde bulunduğu toplumun madde ve insan kaynaklarını etkin kullanması gerektiğini, yöneticilerin öğretmen ve öğrenciler için rol model olmaları gerektiğine inandığını, yöneticinin hoşgörü sahibi olduğunu, fikirleri uyuşmayabilecek

birey ve grupları anlayışla karşılaması gerektiğini, yöneticinin okulun bulunduğu sosyal çevrenin durumuna uygun olarak tüm kesimleri kucaklaması gerektiğini, okulun topluma dönük, etkin katılıma dayalı, etkili iletişim kurması gerektiğini, yöneticinin, okulun sorunlarını çözmesi ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için varolan toplum kaynaklarının hazırda tutulmasını sağladığını, yöneticinin, personele kendini geliştirme imkânı sağlaması gerektiğini, gerekirse hizmet içi seminerler düzenlemeleri gerektiğini, okul ve toplumun, kaynak oluşturmak için ortak çalışma yapması gerektiğini, yöneticilerin toplumsal ilişkilerle ilgili sosyal ve kültürel faaliyetler yapması gerektiğini, yönetici okulunun cazibe merkezi haline getirilmesi gerektiğini, personele model olmak amacıyla toplumla işbirliği yapılması gerektiğini, yöneticinin okul toplumu ile iletişim yollarını bilmesi ve iletişim kanallarını sürekli açık tutması gerektiğini, yöneticiliğin saygın bir görev olduğuna inandığını, yönetici okulun her platformda tanıtımı yapması ve medya ile ilişkilerini sıcak tutması gerektiğini, yöneticinin çeşitli Sivil Toplum Kuruluşlarıyla ilişki içerisinde olması ve onların kaynaklarının okula aktarılmasını sağlaması gerektiğini, yöneticiliği çok stresli bir iş olarak gördüğünü, yöneticilerin, velileri her zaman okula davet etmesi ve onları eğitimin bir unsuru haline getirmesini, yöneticiliğin kişiye sosyal çevre kazandıracağını düşündüğünü, yöneticilerin okulun çevresindeki olayları takip etmesi gerektiğini, ölüm, afet vs. konularda her zaman halkın içinde yer alması gerektiğini, yöneticinin yerel yönetim unsurlarıyla etkin işbirliğinde bulunması gerektiğini, onları her türlü etkinliğe davet etmesi gerektiğini, öğretmenlik mesleğinde karşılaşılan bazı sıkıntıların yöneticilik tercihinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenler, yöneticilikte çok fazla iş yükü olduğunu, mesleki tükenmişliğin yöneticilik tercihinde etkili olduğunu, yöneticiliğin belli bir süre ile sınırlı tutulması, bu süreyi dolduranların tekrar öğretmenliğe dönmesi gerektiğini, yöneticinin üyesi olduğu sendikanın okulda daha fazla etkin olduğunu orta düzeyde katılmaktadır.

Tablo 20: Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	X	SS
8. Yöneticiler okulun içinde bulunduğu toplumun madde ve insan kaynaklarını etkin kullanması gerekir.	1,2353	,43724
12. Yönetici okul toplumu ile iletişim yollarını bilir, iletişim kanallarını sürekli açık tutar.	1,2353	,43724
7. Yöneticilerin öğretmen ve öğrenciler için rol model olmaları gerektiğine inanıyorum.	1,3529	,78591
14. Yönetici hoşgörü sahibidir. Fikirleri uyuşmayabilecek birey ve grupları anlayışla karşılamalıdır.	1,4118	,50730
5. Okul topluma dönük, etkin katılıma dayalı, etkili iletişim kurmalıdır.	1,4706	,62426
16. Yönetici okulu cazibe merkezi haline getirmelidir.	1,4706	,62426
24. Personele model olmak amacıyla toplumla işbirliği yapar.	1,5294	,62426
17. Yönetici okulun bulunduğu sosyal çevrenin durumuna uygun olarak tüm kesimleri kucaklamalıdır.	1,5882	,79521
20. Yönetici toplumsal ilişkiler ile ilgili sosyal ve kültürel faaliyetler yapmalıdır.	1,5882	,79521
22. Yönetici, velileri her zaman okula davet eder, onları eğitim bir unsuru haline getirir.	1,5882	,79521
23. Yönetici okulun çevresindeki olayları takip eder. Ölüm, afet vs. konularda her zaman halkın içinde yer alır.	1,6471	,78591
19. Yönetici, personele kendini geliştirme imkânı sağlamalı, gerekirse hizmet içi seminerler düzenlemelidir.	1,7059	,77174
18. Yönetici okulun her platformda tanıtımı yapmalı, medya ile ilişkilerini sıcak tutmalıdır.	1,7647	,90342
1. Yöneticiliği çok stresli bir iş olarak görüyorum.	1,7647	,83137
21. Yönetici yerel yönetim unsurlarıyla etkin işbirliğinde bulunur. Onları her türlü etkinliğe davet eder.	1,7647	,97014
2. Yöneticiliğin saygın bir görev olduğuna inanıyorum.	1,8824	,92752
9. Yöneticilikte çok fazla iş yükü olduğunu düşünüyorum.	1,9412	,89935
15. Yönetici, okulun sorunlarını çözmesi ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için varolan toplum kaynaklarının hazırda tutulmasını sağlar.	1,9412	1,08804
11. Okul ve toplum, kaynak oluşturmak için ortak çalışma yapmalıdır.	1,9412	1,39062
13. Yönetici çeşitli Sivil Toplum Kuruluşlarıyla ilişki içerisinde olur ve onların kaynaklarının okula aktarılmasını sağlar.	1,9412	1,14404
4. Yöneticiliğin kişiye sosyal çevre kazandıracağını düşünüyorum.	2,1765	,80896
10. Yöneticinin üyesi olduğu sendikanın okulda daha fazla etkin olduğunu düşünüyorum.	3,0000	1,22474
3. Öğretmenlik mesleğinde karşılaşılan bazı sıkıntıların yöneticilik tercihinde etkili olduğunu düşünüyorum.	3,1176	1,05370
6. Mesleki tükenmişliğin yöneticilik tercihinde etkili olduğunu düşünüyorum.	3,9412	1,08804
25. Yöneticilik belli bir süre ile sınırlı tutulmalı, bu süreyi dolduranlar tekrar öğretmenliğe dönmelidir.	4,1176	1,31731

Okul müdürleri, yöneticilerin okulun içinde bulunduğu toplumun madde ve insan kaynaklarını etkin kullanması gerektiğini, yöneticilerin okul toplumu ile iletişim yollarını bilmesi, iletişim kanallarını sürekli açık tutması gerektiğini, yöneticilerin öğretmen ve öğrenciler için rol model olmaları gerektiğini, yöneticilerin hoşgörü sahibi olduğunu ve fikirleri uyuşmayabilecek birey ve grupları anlayışla karşılaması gerektiğini, okulun topluma dönük, etkin katılıma dayalı, etkili iletişim kurması gerektiğini, yöneticilerin okulu cazibe merkezi haline getirmesi gerektiğini, personele model olmak amacıyla toplumla işbirliği yapması gerektiğini, yönetici okulun bulunduğu sosyal çevrenin durumuna uygun olarak tüm kesimleri kucaklaması gerektiğini, yönetici toplumsal ilişkiler ile ilgili sosyal ve kültürel faaliyetler yapması gerektiğini, yöneticilerin velileri her zaman okula davet etmesi ve onları eğitimin bir unsuru haline getirmesi gerektiğini, yönetici okulun çevresindeki olayları takip etmesini, ölüm, afet vs. konularda her zaman halkın içinde yer almasını, yönetici, personele kendini geliştirme imkânı sağlaması, gerekirse hizmet içi seminerler düzenlemesi gerektiğini, yöneticinin okulun her platformda tanıtımı yapması, medya ile ilişkilerini sıcak tutması gerektiğini, yöneticiliği çok stresli bir iş olarak gördüğünü, yöneticilerin yerel yönetim unsurlarıyla etkin işbirliğinde bulunması gerektiğini, onları her türlü etkinliğe davet etmesi gerektiğini, yöneticiliğin saygın bir görev olduğunu, yöneticilikte çok fazla iş yükü olduğunu, yöneticinin, okulun sorunlarını çözmesi ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için varolan toplum kaynaklarının hazırda tutulmasını, okul ve toplum, kaynak oluşturmak için ortak çalışma yapması gerektiğini, yöneticinin çeşitli Sivil Toplum Kuruluşlarıyla ilişki içerisinde olmasını ve onların kaynaklarının okula aktarılmasını sağlamasını, yöneticiliğin kişiye sosyal çevre kazandıracağını belirtmiştir.

Okul müdürleri, yöneticinin üyesi olduğu sendikanın okulda daha fazla etkin olduğunu düşündüğünü, öğretmenlik mesleğinde karşılaşılan bazı sıkıntıların yöneticilik tercihinde etkili olduğunu, mesleki tükenmişliğin yöneticilik tercihinde etkili olduğunu, yöneticiliğin belli bir süre ile sınırlı tutulması gerektiğini ve bu süreyi dolduranların tekrar öğretmenliğe dönmesi gerektiğini orta düzeyde düşünmektedir.

3.6.4. Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular

Öğretmenlere ve müdürlere göre ortaokul müdürlerini toplumsal liderlik yeterliliklerinin kişisel özelliklerine göre farklılaşma durumu bu bölümde yapılan testlerle belirlenmeye ve yorumlanmaya çalışılmaktadır.

Tablo 21: Öğretmenlere ve Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Öğretmenlere Göre		n	X	SS	t	p
Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri	Kadın	273	1,9773	,49127	-1,486	,138
	Erkek	127	2,0580	,53416		
Müdürlere Göre		n	Ortalama Sıra	Toplam Sıra	MW-U	p
Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri	Kadın	1	1,00	1,00	-1,634	,102
	Erkek	16	9,50	152,00		
	Toplam	17				

Hem öğretmenlere hem de müdürlere göre cinsiyete bağlı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 22: Öğretmenlere ve Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama Sıra	K-W	p	
Öğretmenlere Göre	Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri	Lisans	369	201,52	,381	,827
		Yüksek Lisans	29	188,93		
		Doktora	2	180,25		
		Toplam	400			
Müdürlere Göre	Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri	Lisans	13	8,85	,051	,821
		Yüksek Lisans	4	9,50		
		Toplam	17			

Hem öğretmenlere hem de müdürlere göre eğitim durumuna bağlı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 23: Öğretmenlere ve Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama Sıra	K-W	p	
Öğretmenlere Göre	Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri	1-5 yıl	73	181,14	9,073	,247
		6-10 yıl	83	210,60		
		11-15 yıl	91	189,72		
		16-20 yıl	84	226,15		
		21-25 yıl	41	200,61		
		26-30 yıl	16	167,22		
		31-35 yıl	5	182,40		
		36-40 yıl	7	203,29		
		Toplam	400			
Müdürlere Göre	Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri	6-10 yıl	1	5,00	4,574	,470
		11-15 yıl	6	9,92		
		16-20 yıl	4	10,50		
		21-25 yıl	3	6,67		
		26-30 yıl	1	2,00		
		31-35 yıl	2	12,25		
		Toplam	17			

Hem öğretmenlere hem de müdürlere göre mesleki kıdeme bağlı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 24: Öğretmenlere ve Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Okuldaki Öğrenci Sayısına Göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama Sıra	K-W	p	
Öğretmenlere Göre	Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri	500-1000 arası	118	205,98	26,689	,000
		1000-1500 arası	56	236,99		
		1500-2000 arası	93	181,60		
		2000-2500 arası	52	243,88		
		2500-3000 arası	18	179,11		
		3000-3500 arası	26	139,12		
		3500-4000 arası	24	163,25		
		4000 ve üzeri	13	176,38		
		Toplam	400			
Müdürlere Göre	Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri	500-1000 arası	6	9,08	1,713	,887
		1000-1500 arası	3	9,00		
		1500-2000 arası	3	8,83		
		2000-2500 arası	2	12,00		
		2500-3000 arası	1	4,00		
		4000 ve üzeri	2	8,50		
		Toplam	17			

Öğretmenlere göre görev aldığı okullardaki öğrenci sayısına bağlı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Ancak müdürlere göre görev aldığı okullardaki öğrenci sayısına bağlı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 25: Öğretmenlere ve Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Öğretmenlik ve Müdürlükteki Kıdeme Göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama Sıra	K-W	p	
Öğretmenlere Göre	Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri	1-5 yıl	80	184,80	5,779	,328
		6-10 yıl	82	209,26		
		11-15 yıl	94	195,44		
		16-20 yıl	83	222,08		
		21-25 yıl	34	186,19		
		26 yıl ve üzeri	27	189,74		
		Toplam	400			
Müdürlere Göre	Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri	1-5 yıl	9	9,89	3,839	,279
		6-10 yıl	6	7,33		
		11-15 yıl	1	4,00		
		21-25 yıl	1	16,00		
		Toplam	17			

Hem öğretmenlere hem de müdürlere göre öğretmenlikteki ve müdürlükteki kıdeme bağlı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 26: Öğretmenlere ve Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

		n	Ortalama Sıra	K-W	p	
Öğretmenlere Göre	Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri	Evli	329	198,32	3,283	,350
		Bekar	60	202,04		
		Dul	5	284,10		
		Boşanmış	6	235,08		
		Toplam	400			
Müdürlere Göre	Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri	Evli	13	9,54	3,773	,152
		Bekar	3	4,67		
		Boşanmış	1	15,00		
		Toplam	17			

Hem öğretmenlere hem de müdürlere göre medeni duruma bağlı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 27: Öğretmenlere ve Müdürlere Göre Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterliliklerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması

			n	Ortalama Sıra	K-W	p
Öğretmenlere Göre	Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri	20-25 yaş	37	176,30	5,472	,485
		26-30 yaş	76	204,47		
		31-35 yaş	100	204,54		
		36-40 yaş	77	190,82		
		41-45 yaş	64	207,66		
		46-50 yaş	26	187,33		
		51 yaş ve üzeri	20	241,45		
		Toplam	400			
Müdürlere Göre	Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlilikleri	31-35 yaş	1	5,00	3,854	,426
		36-40 yaş	9	9,94		
		41-45 yaş	4	8,00		
		46-50 yaş	1	2,00		
		51 yaş ve üzeri	2	12,25		
		Toplam	17			

Hem öğretmenlere hem de müdürlere göre yaşa bağlı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

SONUÇ

Eğitim insanla yaşam arasında bir köprü olduğundan, toplumdaki değişme ve gelişme hızına paralel olarak, insanın eğitilmesi ve yetiştirilmesinde önem teşkil etmektedir. İnsanın etrafında olan değişmeler çeşitli yönlerden bazı etkiler yapmaktadır. İnsanların bu etkilere yeni tepkiler göstermesi ve karşılaştığı problemleri zmlemesi güçtür. Okul böyle bir ortamda insanın çevresinde devamlı oluşan farklılıkları karşılamak üzere birey davranışlarını farklılaştırmak ve yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür. Bu sebeple eğitim amaçlarına ulaştırmada görevini üzerine alan okulun, hem etrafındaki gelişmelere adapte olacak, hem de çevrede beklenen farklılıkları oluşturabilecek yeterliğe ulaştırılması gerekecektir. Okullar, buldukları toplumların sosyal yapılarını yenileyerek var olmalarını sağlayan kurumlardan biridir. Sosyal yapı, bir toplumdaki sosyal statülerin dağılımıdır ve bu da genellikle meslek yaşam içinde kendisini göstermektedir. Okullar, hem bu sosyal statülerin gelecek nesillere aktarılmasına yardımcı olurlar hem de bu statülerde görev alacak iş gücünü yetiştirmektedirler ve uygun Őartlarda yerleştirmektedirler.

Okul örgütlerinin birincil işlevlerinden birisi, içinde bulunduğu toplumun yenilenmesini ve devamlılığını sağlamaktır. Öte yandan okul sistemleri, toplumsal bütünleşmede ve kaynaşmada bir tür aracı kurum rolü oynamaktadırlar. Öğrencilere doğal olarak parçası oldukları toplumun kuralları, değerleri ve sosyal rollerin örnek yorumlamaları sistemli bir Şekilde ve belli düzenlemeler dahilinde bu kurumlarda öğretilmektedir.

Okullar, işlevleri açısından ayrıca dahil oldukları toplumların sosyal yapılarını yenileyerek devamlılığını sağlayan kurumlardan birisi olarak kabul görür. Sosyal yapı, bir toplumdaki sosyal statülerin dağılımı olarak nitelendirilebilir ve genellikle bireylerin meslek yaşamları içinde kendisini göstermektedir. Bu bağlamda okullar yine işlevleri gereği, hem bu sosyal statülerin gelecek nesillere aktarılmasına katkı sağlarlar hem de bu statülerde görev alacak iş gücünün yetiştirilmesine ve uygun koşullarda yerleştirilmesine vesile olurlar.

Okul örgütlerinin bütün bu sorumluluklarını gereği gibi yerine getirebilmeleri için okulu yöneten yöneticilerin de, okulun toplumsal alanda işlevlerinin önemini algılayabilmiş ve bu işlevleri yerine getirmek için çalışan ve toplumsal liderlik vasıflarına sahip yöneticiler olması gerekmektedir.

Vizyon, misyon, evre ve toplumsal gruplarla ilişkiler ve akademik amaçlar gibi bir çok faktörü geliştirebilmenin yanı sıra müdür okulun toplumdaki rolü, kapasitesinin artırılması ve kaynakların kullanımı konularında yetkin olması gereği yadsınamaz bir gerçektir. Bu bakımdan

müdür, dışarıdan okula öğretim süreçleri kapsamında yapılan yeni araştırma, uygulama, kaynak, araç-gereç ve bağış sağlayan bir rol oynamaktadır.

Analiz bulgularını özetleyecek olursak, öğretmenlerin çoğunluğunun kadın, lisans mezunu, 11-15 yıllık tecrübesi olan, görev aldığı okulda 500-1000 arası öğrenci bulunan, öğretmenlik tecrübesi 11-15 yıl arasında, evli, 31-35 yaş arasında olduğu görülmektedir. Müdürlerin çoğunluğu erkek, lisans mezunu, 11-15 yıl arasında tecrübeye sahip, görev aldığı okulda 500-1000 arasında öğrenci bulunan, 1-5 yıl arasında müdür olan, evli, 36-40 yaş arasında olduğu görülmektedir.

Öğretmenler, yöneticilerin okulun içinde bulunduğu toplumun madde ve insan kaynaklarını etkin kullanması gerektiğini, yöneticilerin öğretmen ve öğrenciler için rol model olmaları gerektiğine inandığını, yöneticinin hoşgörüsü sahibi olduğunu, fikirleri uyuşmayabilecek birey ve grupları anlayışla karşılaması gerektiğini, yöneticinin okulun bulunduğu sosyal çevrenin durumuna uygun olarak tüm kesimleri kucaklaması gerektiğini, okulun topluma dönük, etkin katılıma dayalı, etkili iletişim kurması gerektiğini, yöneticinin, okulun sorunlarını çözmesi ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için varolan toplum kaynaklarının hazırda tutulmasını sağladığını, yöneticinin, personele kendini geliştirme imkânı sağlaması gerektiğini, gerekirse hizmet içi seminerler düzenlemeleri gerektiğini, okul ve toplumun, kaynak oluşturmak için ortak çalışma yapması gerektiğini, yöneticilerin toplumsal ilişkilerle ilgili sosyal ve kültürel faaliyetler yapması gerektiğini, yönetici okulunun cazibe merkezi haline getirilmesi gerektiğini, personele model olmak amacıyla toplumla işbirliği yapılması gerektiğini, yöneticinin okul toplumu ile iletişim yollarını bilmesi ve iletişim kanallarını sürekli açık tutması gerektiğini, yöneticiliğin saygın bir görev olduğuna inandığını, yönetici okulun her platformda tanıtımı yapması ve medya ile ilişkilerini sıcak tutması gerektiğini, yöneticinin çeşitli Sivil Toplum Kuruluşlarıyla ilişki içerisinde olması ve onların kaynaklarının okula aktarılmasını sağlaması gerektiğini, yöneticiliği çok stresli bir iş olarak gördüğünü, yöneticilerin, velileri her zaman okula davet etmesi ve onları eğitimin bir unsuru haline getirmesini, yöneticiliğin kişiye sosyal çevre kazandıracağını düşündüğünü, yöneticilerin okulun çevresindeki olayları takip etmesi gerektiğini, ölüm, afet vs. konularda her zaman halkın içinde yer alması gerektiğini, yöneticinin yerel yönetim unsurlarıyla etkin işbirliğinde bulunması gerektiğini, onları her türlü etkinliğe davet etmesi gerektiğini, öğretmenlik mesleğinde karşılaşılan bazı sıkıntıların yöneticilik tercihinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenler, yöneticilikte çok fazla iş yükü olduğunu, mesleki tükenmişliğin yöneticilik tercihinde etkili olduğunu, yöneticiliğin belli bir süre ile sınırlı tutulması, bu süreyi

dolduranların tekrar öğretmenliğe dönmesi gerektiğini, yöneticinin üyesi olduğu sendikanın okulda daha fazla etkin olduğunu orta düzeyde katılmaktadır.

Okul müdürleri, yöneticilerin okulun içinde bulunduğu toplumun madde ve insan kaynaklarını etkin kullanması gerektiğini, yöneticilerin okul toplumu ile iletişim yollarını bilmesi, iletişim kanallarını sürekli açık tutması gerektiğini, yöneticilerin öğretmen ve öğrenciler için rol model olmaları gerektiğini, yöneticilerin hoşgörü sahibi olduğunu ve fikirleri uyuşmayabilecek birey ve grupları anlayışla karşılaşması gerektiğini, okulun topluma dönük, etkin katılıma dayalı, etkili iletişim kurması gerektiğini, yöneticilerin okulu cazibe merkezi haline getirmesi gerektiğini, personele model olmak amacıyla toplumla işbirliği yapması gerektiğini, yönetici okulun bulunduğu sosyal çevrenin durumuna uygun olarak tüm kesimleri kucaklaması gerektiğini, yönetici toplumsal ilişkiler ile ilgili sosyal ve kültürel faaliyetler yapması gerektiğini, yöneticilerin velileri her zaman okula davet etmesi ve onları eğitimin bir unsuru haline getirmesi gerektiğini, yönetici okulun çevresindeki olayları takip etmesini, ölüm, afet vs. konularda her zaman halkın içinde yer almasını, yönetici, personele kendini geliştirme imkânı sağlama, gerekirse hizmet içi seminerler düzenlemesi gerektiğini, yöneticinin okulun her platformda tanıtımını yapması, medya ile ilişkilerini sıcak tutması gerektiğini, yöneticiliği çok stresli bir iş olarak gördüğünü, yöneticilerin yerel yönetim unsurlarıyla etkin işbirliğinde bulunması gerektiğini, onları her türlü etkinliğe davet etmesi gerektiğini, yöneticiliğin saygın bir görev olduğunu, yöneticilikte çok fazla iş yükü olduğunu, yöneticinin, okulun sorunlarını çözmesi ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için varolan toplum kaynaklarının hazırda tutulmasını, okul ve toplum, kaynak oluşturmak için ortak çalışma yapması gerektiğini, yöneticinin çeşitli Sivil Toplum Kuruluşlarıyla ilişki içerisinde olmasını ve onların kaynaklarının okula aktarılmasını sağlama, yöneticiliğin kişiye sosyal çevre kazandıracağını belirtmiştir.

Okul müdürleri, yöneticinin üyesi olduğu sendikanın okulda daha fazla etkin olduğunu düşündüğünü, öğretmenlik mesleğinde karşılaşılan bazı sıkıntıların yöneticilik tercihinde etkili olduğunu, mesleki tükenmişliğin yöneticilik tercihinde etkili olduğunu, yöneticiliğin belli bir süre ile sınırlı tutulması gerektiğini ve bu süreyi dolduranların tekrar öğretmenliğe dönmesi gerektiğini orta düzeyde düşünmektedir.

Karşılaştırma sonuçlar değerlendirildiğinde ise, hem öğretmenlere hem de müdürlere göre cinsiyete bağlı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Hem öğretmenlere hem de müdürlere göre eğitim durumuna bağlı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Hem öğretmenlere hem de

müdürlere göre mesleki kıdeme bağı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenlere göre görev aldığı okullardaki öğrenci sayısına bağı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ancak müdürlere göre görev aldığı okullardaki öğrenci sayısına bağı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Hem öğretmenlere hem de müdürlere göre öğretmenlikteki ve müdürlükteki kıdeme bağı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Hem öğretmenlere hem de müdürlere göre medeni duruma bağı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Hem öğretmenlere hem de müdürlere göre yaşa bağı olarak ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterlilikleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara dayalı olarak uygulamacılara ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler yapılabilir.

- Okul yöneticilerinin seçimi, yetiştirilmesi, değerlendirilmesi ve atanmalarına esas olan ölçütler, toplumsal liderlik yeterliklerini de kapsayacak şekilde geliştirilebilir. Bu çerçevede, okul yöneticisi yetiştirme programlarının yeni ölçütlere uygun adaylar yetiştirecek şekilde yeniden düzenlenmesine, toplumsal liderlik yeterlik alanlarının yönetici yetiştirme programına alınmasına olanak sağlanabilir.
- Bir eğitim reformu çabası içinde olan eğitim sistemimizin bel kemiği durumundaki okul müdürlerimize, her birinin birer toplumsal lider olduğunu kabul ederek, araştırma sonucuna göre düşük algılanan yeterliklerin geliştirilmesi yönünde hizmet içi eğitim verilebilir.
- Okul yöneticileri için düzenlenen yönetici yetiştirme programlarında ve hizmet içi eğitim etkinliklerinde uygulamaya daha fazla ağırlık verilerek, kuramın yanında bilginin beceri ve davranışa dönüşmesi için gerekli çalışmalar yaptırılabilir.
- Ortaokul müdürlerinin toplumsal liderliğe gereken zamanı ayırabilmeleri için gereksiz emir ve görevlerin verilmesi önlenmelidir; toplumsal örgütler, medya, çevredeki sosyal kurumlarla işbirliği yapabilmesi ve inisiyatif kullanabilmesi için mevzuatta değişiklik yapılabilir.

KAYNAKÇA

Acuner, T. ve İlhan, T. (2002). *21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerinin Bakış Açısı*, 10. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi İİBF Yayınları.

Açıkalın, A. (1997). Milli Eğitim Müdürlerinin Yeterlikleri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi.

Alganer, Y. İ. (2002). Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik. *Basılmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon: Kocatepe Üniversitesi.

Aydın, A. (1997). Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?. *21. Yüzyıl'da Liderlik Sempozyumu*. 1, Tuzla. İstanbul.

Bayrak, S. (1997). Değişen Liderlik Anlayışı Ve Türkiye Gerçeği. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*. 5-6 Haziran. Bildiriler Kitabı İstanbul: Deniz Harp Okulu, 2, 358-361.

Begeç, S. (1999). Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları. *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü.

Bostsford, J. (1997). We must empower our leaders to make a difference. *Aorn Journal*. 66(2), 213-214.

Buchanan, D. ve Andrzej, H. (1992). *Organizational Behavior an Introductory Text* (3rd ed). U.K: Prentice Hall.

Bulut, Y. ve Uygun, S. V. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13, 34.

Bursalıoğlu, Z. (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.

Can, H. ve Tecer, M. (1978). *İşletme Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Certo, S. C. (1980). *Principles of Modern Management: Functions and Systems*. USA: College Division Wm. C. Brown Company Publishers.

Chriesheim, C. A., Tolliver, J. M. ve Behling, O. C. (1980). *Leader Effectiveness*. Ohio: Ohio University Press.

Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik* (3.Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

Daft, R. L. (1997). *Management*. New York: Dryden Press.

Dalgın, T. (2008). Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Davis, K. (1977). *İşletmede İnsan Davranışı* (Kemal Tosun Çev.). İstanbul: İÜ. İşl. İkt. Enst. Yayınları.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Örnek Kitapevi.

Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Erken, N.ve Vayvay, Ö. (1997). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Liderlikte İletişimin Rolü. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*. 5-6 Haziran İstanbul: Deniz Harp Okulu. 2, 342-355.

Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi*. 28, 531-348.

Güney, S. (1997). Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral. *21.yy.da Liderlik Sempozyumu*. İstanbul: DHO Matbaası.

<http://www.irfanmektebi.com/YaziDetay.php?YaziId=1696>.

<http://www.caginpulisi.com.tr/86/44.htm>.

<http://www.egitim.aku.edu.tr/egsos.pdf>.

http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/Liderlik_Guncel.asp.

Huse, E. F. ve Bowditch, J. L. (1977). *Behavior in Organizations: A Systems Approach To Managing*. (2.Baskı). Addison-Wesley Publishing Company.

İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11.

Kazmier, L. J. (1979). *İşletme Yönetimi İlkeleri*, (Cem, C. ve diğerleri Çev.). Ankara: TODAİE Yayınları.

Kazmier, L. J. (1969). *Principles of Management: A Program For Self-Instruction*. (2.Baskı). McGraw-HillBook Company.

Kılınç, T. (1995). Liderlikte durumsallığın ötesi tepkici yaklaşımlar (dikey ikili bağlantı, davranışsal sapma kredisi ve atıf kuramlarının analizi). *İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi*, 24(2), 2.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. (9.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Kültür, Y. Z. (2002). Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Mcgregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-HillBook Company.

Mitchell, T. R. ve Larson, J. R. (1987). *People in Organizations: An Introduction To Organizational Behavior* (3.Baskı). McGraw-Hillseries in Management.

Mullins, J. L. (1996). *Management and Organizational Behavior* (4th ed). U.K: Pitman Publishing.

Northcraft, G. (1994). *Organizational Behavior*. Orlando: The Dryden Press.

Owens, J. (1976). *The Uses of Leadership Theory, Management Organizations and Human Resources*. McGrawHill.

Özdevecioğlu, M. (1993). Organizasyon Kültürü. *İktisat ve İş Dünyası Dergisi*. 12.

Özdevecioğlu, M. (1995). *Organizasyon Kültürü, Stratejik Yönetim ve Liderlik* (2. Baskı). İstanbul: İz Yayınları

Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*. İstanbul: Papatya Yayınları.

Reeder, W. G. (1961). *Okul İdareciliğinin Esasları*. (Oğuzkan, T. Çev.). İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Robbins, P. S. (1979). *Organizational Behavior: Concepts and Controversies*. New Jersey: Prentice- Hall Yayınevi.

Simon, H. A., Simthburg, D. W. ve Thompson, V. A. (1973). *Kamu Yönetimi*. (C. Mihçioğlu Çev.). Ankara: SBF Yayınları.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.

Tevruz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*. İstanbul: Beta Basım yayın Dağıtım.

Vecchio, R. (1995). *Organizational Behavior*. Fourth Worth: The Dryden Press.

Wexley, K. N. ve Yukl, G. A. (1977). *Organizational Behavior and Personel Psychology*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc. Homewood.

Yiğit, R. (1996). Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışları. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organization*. (4th ed). New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

EK 1. BAŞAKŞEHİR İLÇESİ RESMİ ORTAOKULLAR LİSTESİ

ANKET ÇALIŞMASI YAPILAN OKULUN ADI
1- Abdi İbrahim Ortaokulu
2- Fenertepe Ortaokulu
3- Hikmet Uluğbay Ortaokulu
4- İBB Şair Erdem Bayazıt OO
5- İbrahim Koçaslan Ortaokulu
6- İMKB Alparslan Ortaokulu
7- Prof. Dr. Ahat Andıcan Ortaokulu
8- TOKİ Kayaşehir Ortaokulu
9- TOKİ İmam Hatip Ortaokulu
10- TOKİ Osmangazi Ortaokulu
11- Ahmet Kabaklı İÖO
12- Bahçeşehir Boğazköy Ortaokulu
13- İBB- Akşemsettin Ortaokulu
14- İBB- Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu
15- Oyakkent Ortaokulu
16- Şamlar Ortaokulu
17- Tepe Ortaokulu

EK 2. ANKET FORMU

Müdür Anketi

AÇIKLAMA

Sayın Okul Müdürü

Bu araştırma ile “İstanbul ili Başakşehir ilçesinde görev yapan ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliklerinin ölçülmesi” amaçlanmıştır. Lütfen ankette yer alan ifadeleri dikkatle okuyarak sizce uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Anketten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece bilimsel araştırma amacına yönelik olarak kullanılacaktır. Ankette adınızı yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmaya sağlayacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederim.

Metin HASANOĞULLARI
HÜ Yüksek Lisans Öğrencisi

I.BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz a)Kadın b)Erkek	2.Eğitim Durumunuz a)Lisans b)Yüksek Lisans c)Doktora
3.Mesleki Kıdeminiz a)1-5yıl b)6-10yıl c)11-15yıl d)16 -20 yıl e)21-25 yıl f)26-30 yıl g)31-35 yıl h)36-40 yıl ı)41 yıl ve üzeri	4.Okulun Öğrenci Sayısı a)500-1000arası b)1000-1500arası c)1500-2000arası d)2000-2500 e)2500-3000 f)3000-3500 g)3500-4000 h)4000 ve üzeri
5.Müdürlükteki Kıdeminiz a)1-5yıl b)6-10yıl c)11-15yıl d)16 -20 yıl e)21-25 yıl f)26 yıl ve üzeri	6. Medeni Durumunuz a)Evli b)Bekâr c)Dul d)Boşanmış
7. Yaşınız a)20-25 b)6-30 c)31-35 d)36-40 e)41-45 f)46-50 g)51 yaş ve üzeri	

II. BÖLÜM

Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlikleri	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Yöneticiliği çok stresli bir iş olarak görüyorum.					
2.Yöneticiliğin saygın bir görev olduğuna inanıyorum.					
3.Öğretmenlik mesleğinde karşılaşılan bazı sıkıntıların yöneticilik tercihinde etkili olduğunu düşünüyorum.					
4.Yöneticiliğin kişiye sosyal çevre kazandıracağını düşünüyorum.					
5. Okul topluma dönük, etkin katılıma dayalı, etkili iletişim kurmalıdır.					
6. Mesleki tükenmişliğin yöneticilik tercihinde etkili olduğunu düşünüyorum.					
7. Yöneticilerin öğretmen ve öğrenciler için rol model olmaları gerektiğine inanıyorum.					
8. Yöneticiler okulun içinde bulunduğu toplumun madde ve insan kaynaklarını etkin kullanması gerekir.					
9. Yöneticilikte çok fazla iş yükü olduğunu düşünüyorum.					
10. Yöneticinin üyesi olduğu sendikanın okulda daha fazla etkin olduğunu düşünüyorum.					
11. Okul ve toplum, kaynak oluşturmak için ortak çalışma yapmalıdır.					
12. Yönetici okul toplumu ile iletişim yollarını bilir, iletişim kanallarını sürekli açık tutar. Üretilen bilgiyi pazarlama stratejilerini ve bunların süreçlerini bilirim.					
13. Yönetici çeşitli Sivil Toplum Kuruluşlarıyla ilişki içerisinde olur ve onların kaynaklarının okula aktarılmasını sağlar.					
14. Yönetici hoşgörü sahibidir. Fikirleri uyuşmayabilecek birey ve grupları anlayışla karşılamalıdır.					
15. Yönetici, okulun sorunlarını çözmesi ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için varolan toplum kaynaklarının hazırda tutulmasını sağlar.					
16. Yönetici Okulu cazibe merkezi haline getirmelidir.					
17. Yönetici okulun bulunduğu sosyal çevrenin durumuna uygun olarak tüm kesimleri kucaklamalıdır.					
18. Yönetici okulun her platformda tanıtımı yapmalı, medya ile ilişkilerini sıcak tutmalıdır.					
19. Yönetici, personele kendini geliştirme imkânı sağlamalı, gerekirse hizmet içi seminerler düzenlemelidir.					
20. Yönetici toplumsal ilişkiler ile ilgili sosyal ve kültürel faaliyetler yapmalıdır. Hazırlarım.					
21. Yönetici yerel yönetim unsurlarıyla etkin işbirliğinde bulunur. Onları her türlü etkinliğe davet eder					
22. Yönetici, velileri her zaman okula davet eder, onları eğitim bir unsuru haline getirir.					
23.Yönetici okulun çevresindeki olayları takip eder. Ölüm, Afet vs. konularda her zaman halkın içinde yer alır.					
24. Personele model olmak amacıyla toplumla işbirliği yapar.					
25. Yöneticilik belli bir süre ile sınırlı tutulmalı, bu süreyi dolduranlar tekrar öğretmenliğe dönmelidir.					

Öğretmen Anketi

AÇIKLAMA

Değerli Öğretmenim

Bu araştırma ile “İstanbul ili Başakşehir ilçesinde görev yapan ortaokul müdürlerinin toplumsal liderlik yeterliklerinin ölçülmesi” amaçlanmıştır. Lütfen ankette yer alan ifadeleri dikkatle okuyarak sizce uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Anketten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece bilimsel araştırma amacına yönelik olarak kullanılacaktır. Ankette adınızı yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmaya sağlayacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederim.

Metin HASANOĞULLARI
HÜ Yüksek Lisans Öğrencisi

I.BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz a)Kadın b)Erkek	2.Eğitim Durumunuz a)Lisans b)Yüksek Lisans c)Doktora
3.Mesleki Kıdeminiz a)1-5yıl b)6-10yıl c)11-15yıl d)16 -20 yıl e)21-25 yıl f)26-30 yıl g)31-35 yıl h)36-40 yıl ı)41 yıl ve üzeri	4.Okulun Öğrenci Sayısı a)500-1000arası b)1000-1500arası c)1500-2000arası d)2000-2500 e)2500-3000 f)3000-3500 g)3500-4000 h)4000 ve üzeri
5.Öğretmenlikteki Kıdeminiz a)1-5yıl b)6-10yıl c)11-15yıl d)16 -20 yıl e)21-25 yıl f)26 yıl ve üzeri	6. Medeni Durumunuz a)Evli b)Bekâr c)Dul d)Boşanmış
7. Yaşınız a)20-25 b)26-30 c)31-35 d)36-40 e)41-45 f)46-50 g)51 yaş ve üzeri	

II. BÖLÜM

Ortaokul Müdürlerinin Toplumsal Liderlik Yeterlikleri	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Yöneticiliği çok stresli bir iş olarak görüyorum.					
2.Yöneticiliğin saygın bir görev olduğuna inanıyorum.					
3. Öğretmenlik mesleğinde karşılaşılan bazı sıkıntıların yöneticilik tercihinde etkili olduğunu düşünüyorum.					
4. Yöneticiliğin kişiye sosyal çevre kazandıracağını düşünüyorum.					
5. Okul topluma dönük, etkin katılıma dayalı, etkili iletişim kurmalıdır.					
6. Mesleki tükenmişliğin yöneticilik tercihinde etkili olduğunu düşünüyorum.					
7. Yöneticilerin öğretmen ve öğrenciler için rol model olmaları gerektiğine inanıyorum.					
8. Yöneticiler okulun içinde bulunduğu toplumun madde ve insan kaynaklarını etkin kullanması gerekir.					
9. Yöneticilikte çok fazla iş yükü olduğunu düşünüyorum.					
10. Yöneticinin üyesi olduğu sendikanın okulda daha fazla etkin olduğunu düşünüyorum.					
11. Okul ve toplum, kaynak oluşturmak için ortak çalışma yapmalıdır.					
12. Yönetici okul toplumu ile iletişim yollarını bilir, iletişim kanallarını sürekli açık tutar.					
13. Yönetici çeşitli Sivil Toplum Kuruluşlarıyla ilişki içerisinde olur ve onların kaynaklarının okula aktarılmasını sağlar.					
14. Yönetici hoşgörü sahibidir. Fikirleri uyuşmayabilecek birey ve grupları anlayışla karşılamalıdır.					
15. Yönetici, okulun sorunlarını çözmesi ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için varolan toplum kaynaklarının hazırda tutulmasını sağlar.					
16. Yönetici Okulu cazibe merkezi haline getirmelidir.					
17. Yönetici okulun bulunduğu sosyal çevrenin durumuna uygun olarak tüm kesimleri kucaklamalıdır.					
18. Yönetici okulun her platformda tanıtımı yapmalı, medya ile ilişkilerini sıcak tutmalıdır.					
19. Yönetici, personele kendini geliştirme imkânı sağlamalı, gerekirse hizmet içi seminerler düzenlemelidir.					
20. Yönetici toplumsal ilişkiler ile ilgili sosyal ve kültürel faaliyetler yapmalıdır.					
21. Yönetici yerel yönetim unsurlarıyla etkin işbirliğinde bulunur. Onları her türlü etkinliğe davet eder.					
22. Yönetici, velileri her zaman okula davet eder, onları eğitim bir unsuru haline getirir.					
23.Yönetici okulun çevresindeki olayları takip eder. Ölüm, Afet vs. konularda her zaman halkın içinde yer alır.					
24. Personelle model olmak amacıyla toplumla işbirliği yapar.					
25. Yöneticilik belli bir süre ile sınırlı tutulmalı, bu süreyi dolduranlar tekrar öğretmenliğe dönmelidir.					

EK-3. ONAY BELGESİ

T.C.
BAŞAKŞEHİR KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : 16132268-379/
KONU: Anket.

07/01/2013

KAYMAKAMLIK MAKAMINA

İlgi: Metin HASANOĞULLARI'nın ³⁴⁵02/01/2013 tarihli dilekçesi

Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans yapmakta olan Metin HASANOĞULLARI ilgi dilekçesinde; araştırma tezi kapsamında dilekçesi ekindeki ilçemiz ortaokullarındaki müdür ve öğretmenlere anket yapmak isteğini belirtmekte olup, söz konusu anketin ilgili okullarda görev yapan öğretmenlere, okul müdürlerine, gözetim, denetim ve sorumluluğunda yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

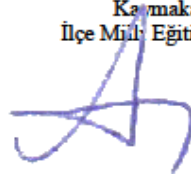
Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.



Hüseyin ZAN
Müdür a.
Şube Müdürü

OLUR
07/01/2013

İsmail BALTACI
Kaymakam a.
İlçe Milli Eğitim Müdürü



07/01/2013 Mem. ÖZLEM KOCA



Başakşehir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
(Strateji Geliştirme Bölümü)
İBB Şair Erdem Beyazıt 100 Binası 2.Etap 418 Sok.
BAŞAKŞEHİR / İSTANBUL
Tel : 0 212 488 48 80-81
Faks : 0 212 488 48 82 basaksehir34@meh.gov.tr

PAZARISMA
444 0 632
S A T I Ş

EGİTİM
%100
DİSTER

5009 Şişli Kadıköy Şube İSMAIL
BALTACI'nın İstanbul
Eğitim Bakanlığı'na ait Nolu Sertifika ile
07/01/2013 11:02 tarihinde Elektronik
Oluşturulmuştur.

ÖZGEÇMİŞ

1974 yılında Erzurum’da doğdum. İlk ve ortaöğrenimimi Erzurum’da yaptıktan sonra, 1997 yılında Anadolu Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Tarih bölümünden mezun oldum. 1997 yılında Sosyal Bilgiler Öğretmeni olarak Kocaeli Körfez Hereke İlköğretim Okuluna atandım. 2001 yılında Müdür Yardımcısı olarak aynı okulda göreve başladım. 2002 yılında Hereke Kışla düzü İlköğretim Okuluna müdür olarak göreve başladım. Halen Başakşehir Prof.Dr. Ahat Andican Ortaokulu Müdürü olarak görev yapmaktayım. Evli ve iki çocuk babasıyım.

