



T.C.
Avrasya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilimi Anabilim Dalı
Yönetim Bilimleri Bilim Dalı

YÖNETİCİLERİN (OKUL MÜDÜRLERİNİN) GÖSTERDİKLERİ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ AĞRI İLİ PATNOS İLÇESİ ANALİZİ

Gürkan UZUN

Yüksek Lisans Tezi

Trabzon 2016

YÖNETİCİLERİN (OKUL MÜDÜRLERİNİN) GÖSTERDİKLERİ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ AĞRI İLİ PATNOS İLÇESİ ANALİZİ

Gürkan UZUN

Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim Bilimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Levent KALYON

Trabzon 2016

KABUL VE ONAY

Gürkan UZUN tarafından hazırlanan “Yöneticilerin (Okul Müdürlerinin) Gösterdikleri Liderlik Özellikleri-Ağrı İli Analizi” başlıklı bu çalışma, tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

(Unvan, Adı ve Soyadı) (Başkan) İmza

(Unvan, Adı ve Soyadı) (Danışman) İmza

(Unvan, Adı ve Soyadı) (Üye) İmza

(Unvan, Adı ve Soyadı) (Üye) İmza

(Unvan, Adı ve Soyadı) (Üye) İmza

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Doç. Dr. M. Asıf YOLDAŞ

Enstitü Müdürü

T.C.
AVRASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(...../...../2017)



Gürkan UZUN

İmzası

ÖZET

UZUN, Gürkan. Yöneticilerin (Okul Müdürlerinin) Gösterdikleri Liderlik Özellikleri-Ağrı İli Patnos İlçesi Analizi, (Yüksek Lisans Tezi), Trabzon, 2017.

Lider, başında bulunduğu gruba enerjisini vermek suretiyle grup üyelerini harekete geçiren, gerekli gördüğünde serbestlik tanıyan, başında bulunduğu örgütü motive eden, bunu yaparken de büyük bir haz duyan kişidir. Lider her örgüt için en önemli unsurların başında yer almakta olup bunlardan birisi de okuldur. Okul, eğitimin formal birimidir. Okullardaki yöneticiler çalışanları okul çatısı altında bir araya getirir, sahip olduğu yetkileri paylaşır, grup üyelerine güven hissi verir. Eğitim koşullarını bilimsel temeller üzerine tesis edip eğitim ve öğretimin en temel unsurları olan öğretmenler ile diğer çalışanları da olmaları gereken konumlara yerleştirir. Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik özellikleri okullarda öğretmenlerin ve diğer çalışanların motivasyonları üzerindeki en etkili faktörler arasında yer almaktadır. Olumlu liderlik özellikleri sayesinde öğretmenlerin motivasyonlarındaki artışa bağlı olarak öğrencilerin başarıları da artış kaydedecektir. Bu çalışmada yöneticilerin (okul müdürlerinin) liderlik özelliklerinin çeşitli değişkenlere göre durumu analiz edilmiştir. Yapılan çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma kapsamında Ağrı ili Patnos ilçesindeki ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan 300 öğretmenle görüşülmüştür. Çalışmadan elde edilen veriler SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences) paket programıyla analiz edilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde; çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki müdürlerin iletişim kurabilme kabiliyetlerinin oldukça yüksek olduğunu düşündükleri görülmüştür. Çalışma neticesinde aynı zamanda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla görev yaptıkları okuldaki müdürlerinde örnek olma özelliğinin daha yüksek olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. Yine yapılan çalışma sonucunda kurumdaki öğretmen sayısının öğretmenlerin müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin algılarını etkilediği görülmüştür.

Sonuç olarak çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin olarak iyi bir algıya sahip oldukları söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Okul, Müdür, Lider, Yönetici.

ABSTRACT

UZUN, Gürkan. Leadership Properties of Managers (Principals of School)-Ağrı Province Analysis, (Master Thesis), Trabzon, 2017.

Leader is a person who enables group members to start an activity by giving his/her energy, sometimes gives liberty, motivates group and feels pleasure by doing these. Leader is one of the most important elements for every organization, and one of them is school. School is the formal unit of education. Managers in schools bring school employees together under school roof, share their powers and give a sense of confidence to the group members. They build education conditions on solid scientific basis, places teachers and other workers who are the indispensable parts of education to the necessary points. Leadership properties of the school managers are among the most effective factors on the motivation of the teachers and other employee. Thanks to positive leadership properties as well as an increment at the motivation of the teachers also the academic success of the students will also increase. In this study the status of the leadership properties of the administrators (school managers) in terms of various variables were analyzed. Questionnaire method was used as data collection tool in this study. Within the scope of the study a total of 300 teachers working in primary and secondary schools in Ağrı province were interviewed. Data obtained from the study was analyzed with SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences) package program.

As a result of analyzes made; it was seen that the teachers included in the study thought that the ability of the directors in the schools they were working with was very high. As a result of the study, it was also found that the male teachers were more likely to be exemplary in the principals of the schools they were working with compared to female teachers. As a result of the study, it was seen that the number of teachers in the institution affected the perceptions of teachers' leadership qualities.

As a result, it can be said that the teachers who are included in the study have a good perception of the leadership qualities of the managers.

Key Words: School, Manager, Leader, Ağrı

TEŞEKKÜR

Bu tez çalıőmasında yöneticilerin (okul müdürlerinin) gösterdikleri liderlik özellikleri araştırılmıştır. Çalışma kapsamında Ağrı ili Patnos ilçesindeki ilk ve ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerine anket uygulanmış olup elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.

İlçemizde anket uygulama aşamasında yardımcı olan tüm öğretmen arkadaşlarımıza ve İlçe Milli Eğitim Müdürümüz sayın M. Salih ESKİN'e , tez çalıőmamda planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalıőmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın hocam Prof. Dr. Levent KALYON'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gürkan UZUN

Trabzon, 2017

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

OKUL YÖNETİMİ VE YÖNETİCİLİĞİ-KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. YÖNETİM KAVRAMI	5
1.2. EĞİTİM YÖNETİMİ KAVRAMI	6
1.2.1. Eğitim Yönetiminin Amaçları	7
1.2.1.1. Örgütsel Amaçlar	7
1.2.1.2. Yönetimsel Amaçlar	8
1.3. OKUL YÖNETİMİ	8
1.3.1. Okul Yönetiminin Önemi.....	11
1.3.2. Okul Yönetiminin Öğeleri ve Sorumlulukları.....	11
1.3.2.1. Okul Müdürü	12
1.3.2.2. Müdür Yardımcısı	14
1.3.2.3. Öğretmenler.....	14
1.3.2.4. Eğitici Olmayan Personel.....	14

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK-KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	15
2.1.1. Liderlikte Güç Kaynakları	17
2.1.1.1. Ödül Gücü	17
2.1.1.2. Zorlayıcı Güç.....	18
2.1.1.3. Yasal Güç	18
2.1.1.4. Uzmanlık Gücü	18
2.1.1.5. Karizmatik Güç	18

2.1.2. Liderlik Stilleri	19
2.1.2.1. Serbest Bırakıcı Liderlik	20
2.1.2.2. İşlemsel Liderlik.....	21
2.1.2.3. Karizmatik Liderlik.....	22
2.1.2.4. Dönüşümcü Liderlik	24
2.1.2.5. Otokratik Liderlik.....	25
2.1.2.6. Demokratik Liderlik.....	25
2.1.2.7. Babacan Liderlik	27
2.1.2.8. Vizyoner Liderlik	28
2.1.2.9. Öğretimsel Liderlik	31
2.2. OKUL YÖNETİMİNDE LİDERLİK	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	35
3.2. HİPOTEZLER	35
3.3. YÖNTEM	36
3.3.1. Evren ve Örneklem.....	36
3.3.2. Veri Toplama Araçları.....	36
3.3.3. Verilerin Toplanması	37
3.3.4. Verilerin Analizi.....	37

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

4.1. DEMOGRAFİK BULGULAR	38
4.2. ETKİN LİDERLERİN NİTELİKLERİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR	45
SONUÇ VE ÖNERİLER	57
KAYNAKÇA	64
EKLER	71
EK-1. Anket	71
ÖZGEÇMİŞ	74

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No</u>	<u>Sekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 4.1.	Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı	37
Şekil 4.2.	Öğretmenlerin medeni durumuna göre dağılımı	38
Şekil 4.3.	Öğretmenlerin yaş gruplarına göre dağılımı.....	39
Şekil 4.4.	Öğretmenlerin çocuk sahibi olma durumlarına göre dağılımı.....	39
Şekil 4.5.	Öğretmenlerin en son bitirdikleri okula göre dağılımı	40
Şekil 4.6.	Öğretmenlerin deneyimine göre dağılımı	41
Şekil 4.7.	Öğretmenlerin istihdam şekline göre dağılımı.....	41
Şekil 4.8.	Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımı.....	42
Şekil 4.9.	Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre dağılımı	43
Şekil 4.10.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanlar	44
Şekil 4.11.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların cinsiyete göre karşılaştırılması.....	45
Şekil 4.12.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların medeni duruma göre karşılaştırılması.....	47
Şekil 4.13.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların yaşa göre karşılaştırılması	48
Şekil 4.14.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların çocuk sahibi olma durumuna göre karşılaştırılması	49
Şekil 4.15.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların en son bitirilen okula göre karşılaştırılması.....	50
Şekil 4.16.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların öğretmenlik deneyimine göre karşılaştırılması.....	51
Şekil 4.17.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların istihdam şekline göre karşılaştırılması.....	52
Şekil 4.18.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların görev yapılan okula göre karşılaştırılması.....	54
Şekil 4.19.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların okuldaki öğretmen sayısına göre karşılaştırılması.....	55

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.1.	Ölçeğe İlişkin Güvenilirlik Katsayıları	36
Tablo 4.1.	Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı	38
Tablo 4.2.	Öğretmenlerin medeni durumuna göre dağılımı.....	39
Tablo 4.3.	Öğretmenlerin yaş gruplarına göre dağılımı	39
Tablo 4.4.	Öğretmenlerin çocuk sahibi olma durumlarına göre dağılımı	40
Tablo 4.5.	Öğretmenlerin en son bitirdikleri okula göre dağılımı.....	41
Tablo 4.6.	Öğretmenlerin deneyimine göre dağılımı	41
Tablo 4.7.	Öğretmenlerin istihdam şekline göre dağılımı	42
Tablo 4.8.	Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımı	43
Tablo 4.9.	Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre dağılımı	44
Tablo 4.10.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve alt boyutlarından elde edilen ortalama puanlar	45
Tablo 4.11.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların cinsiyete göre karşılaştırılması	46
Tablo 4.12.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların medeni duruma göre karşılaştırılması	47
Tablo 4.13.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların yaşa göre karşılaştırılması	48
Tablo 4.14.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların çocuk sahibi olma durumuna göre karşılaştırılması ...	49
Tablo 4.15.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların en son bitirilen okula göre karşılaştırılması	51
Tablo 4.16.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların öğretmenlik deneyimine göre karşılaştırılması	52
Tablo 4.17.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların istihdam şekline göre karşılaştırılması	53
Tablo 4.18.	Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların görev yapılan okula göre karşılaştırılması	54

Tablo 4.19. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların okuldaki öğretmen sayısına göre karşılaştırılması55



GİRİŞ

Ülkelerin kalkınması ve gelişmesi üzerinde eğitim doğrudan etkiye sahip olmanın yanı sıra ülkenin geleceğinin belirlenmesinde, insanların geleneklerinin ve modern değerlerin uyum içerisinde kaynaştırılmasında, gelişmiş ve gelişmekte olan bütün ülkelerin üzerinde büyük bir hassasiyet ile durdukları en önemli süreçlerden birisidir (Acar, 2002).

Akıl almaz bir değişimin yaşandığı günümüz dünyasında eğitim sisteminin yapı ve davranış boyutlarının yaşanan gelişim ve değişimden etkilenmesi de son derece doğal olup bu durum eğitim kurumlarının değişime ayak uydurmalarını zorunlu hale getirmektedir.

Kişisel gelişim ve toplumsal kalkınma bakımında ciddi bir ol üstelen eğitim işlevi okul olarak adlandırılan örgütler tarafından üstlenilmiştir (Çetinkanat, 1988: 3). Böylelikle eğitim sisteminin etkin olabilmesi bakımında okul örgütü ve yönetimi son derece önemli hale gelmektedir. Okul yönetiminin önemi esasen yönetimin görevinden ileri gelmektedir. Yönetimin görevi örgütün amaçlarına uygun bir şekilde varlığını devam ettirmesini sağlamak olup bu bağlamda okul yönetimi de okulu amaçlarına uygun bir şekilde yaşatmakla görevlidir (Bursalıoğlu, 2012: 6).

Okul örgüt ve işleyiş açısından eğitim yönetiminki bağımlı değişkendir üst düzeyde eğitim politikalarını belirleyen, orta düzeyde bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir (Açıklan, 1994: 3-4).

Okullarda yöneticiler (müdür) ilgili yasa, yönetmelik, program ve emirlere uygun bir şekilde okulun tüm işlerinin planlamasını yapmak, düzene koyup gerçekleştirmek ve denetlemek ile yetkili kılınmaktadır. Okul yöneticileri ya da müdürleri görev yaptıkları okullarda teşkilatlandırma, planlama ve değerlendirmeden sorumlu olan kişilerdir. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul müdürlerine hem bir işletme yöneticisi hem de bir eğitim-öğretim lideri gözüyle bakılmaktadır (Şişman, 2004: 144).

Okul yöneticileri (müdür) liderden öte üsttür ya da baştır. Üstülük imajından liderlik imajına girebilmesi son derece zor bir durum olmakla beraber çeşitli yollar ile sağlanabilir. Bunlardan ilki, eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimseyip bunları icraata dökebilmesidir. Kişinin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi, öğrencinin gelişimi gibi hedefler okul yöneticilerinin liderlik görevleri arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra okulun amaçlarıyla üyelerin ihtiyaç ve taleplerini dengeleyebilecek düzeyde örgütçü ve yönetici olabilmesi iken üçüncüsü de okulunda uyum insan ilişkilerinin kurulduğu ve bunun sürdürüldüğü bir ortam inşa edebilmesidir (Bursalıoğlu, 2012: 208).

Eğitim sistemindeki en önemli değişkenler arasında yer alan yönetici kural, kuram, olgu ve olaylar bakımından olduğu kadar örgüt ve yönetimin yapı, amaç, süreç ve iklim boyutları bakımından da eğitim sisteminin genel amaçları ve ilkelerine göre içerisinde bulunulan yüzyılın ve geleceğin insan modelini yetiştirme konusunda en etkin rolü üstlendikleri aşıkardır. Bu bağlamda da sergilemiş oldukları liderlik özellikleri son derece önemlidir.

Bu çalışmada yöneticilerin (okul müdürlerinin) liderlik özelliklerinin analiz edilip bunların çeşitli değişkenlere göre farklılık arz edip etmediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu tezin amacı etkin liderlik özellikleri üzerindeki algının ölçülmesi. Okul müdürlerinin liderlik vasıflarını değerlendirmek ve yönetilenler üzerindeki yansımalarını gözlemlemek. Bu algının cinsiyet, yaş, medeni durumu, çocuk sayısı, akademik durumu, deneyim süresi, istihdam şekli, kurum türü ve çalışan sayısı gibi demografik özelliklere göre nasıl değişkenlikler ortaya koyduğu gözlemlenmektedir.

Bu çalışma ana hatlarıyla 5 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde okul yönetimi ve yöneticiliği ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde konuyla ilişkili olarak liderlik ve liderlik özellikleri hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde kullanılan yöntem ve analizler hakkında bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde çalışmadan elde edilen bulgular tablo ve grafikler halinde verilmiştir.

Çalışmanın son kısmında ise elde edilen bulgulara dair sonuçlar ve değerlendirmelere yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

OKUL YÖNETİMİ VE YÖNETİCİLİĞİ-KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Okul, ulus kaynakları ve üretim sisteminde hakimiyet kuracak olan yeni nesillerin davranışlarını şekillendiren en önemli aracı olması sebebiyle toplumsal kaynakları ve üretim sistemini elinde bulunduran kuvvetlerin dikkatini de her daim çekmektedir. Topluma egemen olan/olanlar geleceklerini teminat altına almak için okulun eğitimi ve yönetimi üzerinde de hakimiyet kurma isteğindedirler. Toplumsal eğitim sisteminin en önemli unsur olan okul övülen ve yerilen örgütlerden birisidir. Bilindiği üzere toplumda var olan eğitsel ilişkilerin doğal olarak ortaya çıkarmış olduğu okula benzeyen örgütler toplum tarafından çok fazla eleştirilmemiş, bunlar toplum tarafından hep gereksinilmiştir. Buna karşın devlet tarafından açılıp yönetilen remi okullar ise geçmişte olduğu gibi günümüzde de sürekli olarak eleştirilmiştir (Başaran, 2008).

Okulu beğenenler çoğunlukla öğrencilerin kabiliyetlerini yeterliliğe dönüştürdüğü, toplumsal kalkınmanın ihtiyaç duyduğu insangücünü yetiştirdiği, topluma yön veren liderlerin okullardan çıktığı, okulların teknoloji üretimini destekleyen örgütler olduğu, insanların eğitim ihtiyaçlarını karşıladığı, vatanına, milletine ve devletine bağlı insanlar yetiştirdiği gibi hususlardan ötürü beğendimektedirler. Okulun belirtilen bu ve benzeri pek çok yararı söz konusudur. Buna karşın okulu eleştirenlerin ortak görüşü ise okulun sorun çözücü olmayıp sorun yaratıcı olduğudur. Onlara göre okul insanların isteklerini artırmak suretiyle mutsuzluğa yol açar. Aynı zamanda geleneksel kültüre tekrar inşasına yol açarak toplumun yenileşmesine mani olur. Okulu eleştirenlere göre okul öğrencileri uysal, itaatli, hak ve özgürlüklerini kullanamaz bireyler haline dönüştürür, öğrencilerin kişisel ayrılıklarını geliştiremez, kalıp davranışlar öğretmek suretiyle onları tek tip bireylere dönüştürür.

Bu bölümde yönetim, okul yönetimi ve yöneticiliği kavramları kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Okul yönetimi ve yöneticiliği kavramına geçmeden önce yönetim kavramının açıklanmasının yararlı olacağı kanaatindeyiz.

1.1. YÖNETİM KAVRAMI

Günümüz toplumlarındaki en önemli sorunlar arasında bilginin elde edilmesi ve aktarılması yer almaktadır. Her iki süreçte de en önemli ve etkili faktör ise eğitimidir (Açıkalın, 1994).

Eğitim, kişinin davranışlarında kendi yaşantısı vasıtasıyla ve kasıtlı bir şekilde istenilen değişimin meydana getirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Ertürk, 1998), Durkheim'e (1956) göre eğitim; genç neslin yöntemli/planlı olarak topluallaştırılması sürecidir (Akt. Çiçek Sağlam vd. 2013). Tyler'e (1950) göre ise eğitim; kişinin davranış şekillerini değiştirme sürecidir (Akt. Çiçek Sağlam vd. 2013). Eğitimin amaçları hiyerarşik olarak 5 grup altında ele alınabilir (Ertürk, 1998):

- Uzak amaçlar
- Genel amaçlar
- Okulun amaçları
- Dersin amaçları
- Konunun amaçları

Yönetim, ortak amaçlara ulaşılabilen amacıyla mevcut insan ve madde kaynaklarının en etkin şekilde kullanılmasıdır. Diğer bir ifadeyle insan ve madde kaynağı kullanılarak belirli amaçlara ulaşılması için gösterilen çabalar (Aydın, 2005).

Yönetim, örgütsel amaçların yerine getirilmesi amacıyla örgüt bünyesindeki insan ve madde kaynaklarının örgütlenmesi, motive edilmesi ve değerlendirilmesi süreçlerinin tamamını ifade eder (Balcı, 2005).

Yukarıdaki açıklama ve tanımlardan da anlaşılacağı üzere yönetim, örgütsel amaçların yerine getirilebilmesi için insan ve madde kaynaklarına yön vermek, bunları kullanmak ve kontrol etmekle ilgilidir (Erdoğan, 2008).

Yönetim sürecinin özellikleri aşağıdaki gibidir (Eroğlu, 2013: 105):

- Amaçların gerçekleştirilmesine gerek duyar
- Bir yöneticiye, en azından bir yönetilen kişiye gerek duyar
- Uyum ve işbirliğine gerek duyar
- Bir otorite oluşturulmasına gerek duyar
- Yönetici ve yönetilenler arasında uyum ve haberleşmeye gerek duyar

1.2. EĞİTİM YÖNETİMİ KAVRAMI

Eğitim yönetimi toplum gereksinimlerinin karşılanması amacıyla kurulmuş olan eğitim kurumlarını daha önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda etkili bir şekilde geliştirmek, yönetmek ve yenileştirmek süreci olup bu bağlamda öncelikli amacı eğitim imkanlarının eğitim görmesi gereken tüm vatandaşların faydalanabileceği şekilde yaymaktır (Başaran, 1994: 12-13).

Eğitim yönetimi, eğitimle alakalı kurumların amaçlarına ulaşabilmeleri adına insan, para, araç ve gereçlerin en etkin şekilde kullanılmasını inceleyen yönetim biliminin dallarından birisidir. Dolayısıyla da yöneticilikle alakalı genel kavramlarını yönetim biliminden, özel kavramlarını ise kendi alanındaki yönetim uygulamalarından almaktadır (İlgar, 1996: 10).

Eğitim yönetimi her geçen gün büyük bir hızla gelişen ve çok yönlü rollere sahip olan bir bilim dalıdır (Bursalıoğlu, 2012: 4). Eğitim kurumlarındaki yöneticiler kurumlarının amaçlarını gerçekleştirebilmek, çalışanları örgütleyebilmek, çalışmalarını koordine edip denetleyebilmekle görevli kişilerdir (Gürsel, 2006: 95).

Eğitim yöneticileri çevrelerinde bulunanlarla ilişki içerisinde olan ve bu bağlamda da dış dünya ile eğitim kurumunu bağdaştıran bir yönetimin devamlılığından sorumludurlar (Akçay, 2003: 2). Dolayısıyla da eğitim yöneticileri toplumdaki değişen beklentileri karşılamak zorundadırlar. Eğitim durağan olmayan bir süreç olduğu gibi düşünce ve değerler de her daim değişmektedir (Çelik, 2012: 45). Dolayısıyla da eğitim

yöneticileri bu husus dikkate olarak kendilerini ve yönettikleri eğitim kurumunu bulunduğu çağın gereklerine uygun bir şekilde yenilemek durumundadır.

Eğitim yönetiminin diğer yönetimlerden ayrılmasını sağlayan özellikler eğitimin özelliğinden ileri gelmektedir. Tıpkı eğitimde olduğu gibi eğitim yönetimindeki en önemli husus insandır. Eğitim yönetimi insan ve toplumu her açıdan geliştirip zenginleştirmeyi amaçlamaktadır (Kaya, 1993: 30). Bu sebepten ötürü de bir eğitim sistemini bütün olarak çözümlene ve birleştirmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirir (Bursalıoğlu, 2012: 14).

1.2.1. Eğitim Yönetiminin Amaçları

Eğitim yönetiminde temel amaç, kişi davranışlarının değiştirilip istendik davranışların kazandırılmasıdır. Amaçların açık ve kesin ifadelerle yer vermemesi onların standart olarak gözlenmesini ve tarafsız yöntemler ile ölçülebilmesini zorlaştırmaktadır. Bu da eğitim yönetimini farklılaştıran özellikler arasında yer alır (Boyacı, 2011: 101). Eğitim faaliyetleri veren örgütler ve bu kapsamdaki eğitim yönetimi faaliyetleri rastlantılar neticesinde, tesadüfi olarak, kişisel bazı keyfi tutum ve davranışlar neticesinde gerçekleştirilemez. Belirtilen bu eylemlerin yerine getirilebilmesi eğitim sisteminin temel ilkeleri, hukuki temeller, kurul-komisyon kararları, kalkınma planları gibi konulara rehberlik ve önderlik etmektedir. Eğitim yönetiminin amaçları belirtilen bu hususlardan ileri gelir. Eğitimle ilgili amaçlar genel hatlarıyla örgütsel ve yönetsel amaçlar şeklinde iki gruba ayrılabilir (Bayrak, 2011: 83). Bu amaçlar aşağıda başlıklar halinde kısaca açıklanmıştır.

1.2.1.1. Örgütsel Amaçlar

Örgütsel amaçlar denildiğinde örgütün ne üreteceğini ve üretilen ürünün niteliği akla gelir. Bu nedenle eğitimin örgütsel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bayrak, 2011: 85):

- Milli eğitimin amaçları
- Okulun amaçları

- Dersin amaçları
- Konunun amaçları

Milli eğitimin amaçları toplumsal beklentiler ile milli eğitim politikalarına uygun olan kapsamlı ve genel nitelikteki amaçları içine almaktadır. Okul, ders ve konu amaçları birbirleriyle ve milli eğitimin amaçlarıyla uyumlu olmalıdır. Okulların amaçları okul yönetmeliklerinde belirtilmekte iken derslerin amaçları da öğretim programlarında bulunur. Konu amaçları da öğretmenlerce tespit edilmiş günlük ders ya da ünite planlarında bulunur (Bayrak, 2011: 85).

1.2.1.2. Yönetmelik Amaçları

Yönetmelik amaçları, örgütsel amaçların hangi nitelik ve nicelikte elde edilebileceğiyle alakalı olarak örgütün nasıl çalıştırılacağına ilişkin belirlenmesini ifade eder. Örgüt olmaksızın yönetim olmayacağı gibi örgütsel amaçlar olmaksızın da yönetmelik amaçlarından söz edilemez. Eğitim yönetimi eğitimi yaymak ve eğitimin kalitesini artırmak olmak üzere iki temel amacı söz konusu olup bunlar yönetmelik amaçları içerisindedirler (Bayrak, 2011: 85).

1.3. OKUL YÖNETİMİ

Ortak bir amacı gerçekleştirmek adına işbirliği içerisinde çaba sarf eden kişi veya grupların etkinlikleri şeklinde tanımlanan yönetim, eğitim ve öğretimden farklı bir bilim ve uygulama alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Okul yönetimi de bir okulda amaçlara ulaşılabilmesi için çalışanları örgütlenme, çalışmalarını yönlendirip, koordine etme ve denetleme gibi rolleri üstlenen bir meslek olduğu için yöneticilik öğretmenlikten farklı bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmelidir. Okul yönetimi eğitim yönetiminin temeli olmanın yanı sıra en zor ve esas parçasıdır (Özmen ve Kömürlü, 2010).

İnsanların eğitilmesi adına başkaları ile ilişkiye geçme gereği, toplumda eğitimsel ilişkiler örüntüsünün oluşmasına yol açmıştır. Eğitim kurumları bu ilişkiler örüntüsünde toplum üyelerine eğitim ihtiyaçlarını karşılama imkanı tanıyan yapılar şeklinde ortaya

çıkmiştir. Toplumdaki vatandaşların eğitim haklarını kullanmalarına hazırlama vazifesini de toplumu yöneten devlete yüklemiştir. Böylelikle toplumun eğitim sistemi ortaya çıkmıştır (Çiçek, 2008).

Okul yönetimi eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasını ifade etmekte olup bu alanını sınırları ise eğitim sisteminin amaçları ve yapısına göre belirlenir. Okul yönetimi, okulda bulunan tüm insan ve madde kaynaklarının en verimli, etkin şekilde kullanılarak okulun amaçlara uygun hale getirilmesiyle görevlidir. Okul müdürlerinin bu görevi başarıyla gerçekleştirmesi, okulu bir roller sistemi şeklinde algılamasına, davranışlarını da her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer çalışanların rol ve beklentilerini dikkate alarak ayarlamasıyla yakından ilişkilidir (Taymaz, 2007: 55).

Eğitim sistemindeki en etkili ve kritik alt sistem okuldur (Yavuz, 2001: 1). Nasıl ki eğitim yönetimi yönetimin eğitime uygulanmasından sorumluysa okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelir (Gürsel, 2006: 50).

Okul yöneticilerinin uzmanlık gücünü kullanabilmesi ancak ve ancak eğitimle mümkündür. Bunun yanı sıra okuldaki çalışanların davranışlarını yönlendirebilmesi, onları koordine edebilmesi için de liderlik özelliği öne çıkmaktadır (Çelik, 2012). Her ne kadar öğrencilerin akademik başarı üzerinde okul yöneticileri doğrudan bir etkiye sahip olmasa da sergilemiş olduğu yöneticilik ve liderlik davranışları sayesinde dolaylı olarak öğrenci başarı üzerinde etkiye sahiptir. Mükemmel olarak nitelendirilen okullarda okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik başarıdaki en önemli hususlar arasında yer almaktadır (Şişman, 2004).

Okul yönetimi okulu karar alma olarak düşünmektedir. Yönetimin temel amacı mevcut kaynakların koordine edilmesi, işbirliğinin tesis edilerek öğrencilere istendik bilgi ve becerilerin kazandırmak, bilimsel yöntemler kullanılarak insanların kendilerini gerçekleştirmelerine katkıda bulunmak ve en önemlilerinden birisi de eldeki mevcut kaynakların en etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlamaktır (Boyacı, 2011: 101).

Bürokratik örgütler olan okullarda otoriteye dayalı hiyerarşi söz konusudur. Diğer bir ifadeyle örgüt bünyesinde ast-üst ilişkisi mevcut olup okul müdürü, müdür

yardımcısı, öğretmenler, öğrenciler şeklinde bir düzen söz konusudur. Bu hiyerarşik düzenin en üst basamağında yer alanlar alt basamaklara emir zinciriyle ulaşırlar ki bu tarz bir zincir emir birliğine göre kurulup işlemektedir (Bursalıoğlu, 2012: 22). Bu hiyerarşi kapsamında her bir makamda yapılacak olan işler ve görevler açık bir şekilde belirlenmekte olup okul ortamındaki her bir makamda bulunanlar astlarını denetlemekle görevlidirler (Başaran, 2008). Bu denetim örgütsel amaçların değerlendirilmesine yönelik bir denetimdir.

Okullar eğitim sistemindeki en önemli elemanlardır. Okulun sistmedeki rolü göz önünde bulundurulduğunda sistemin en fonksiyonel birimi olduğunu söylemek yanlış olmaz. Okuldaki örgütlenme üretim odaklı bir örgütlenme olup okullar eğitim sisteminin eylem sınırlarının belirlendiği uygulama birimi olarak nitelendirilebilir (Açıkalın, 1994: 1).

Her ne kadar okul yönetimiyle diğer örgütlerin yönetimleri benzerlik arz etse de bazı farklılıklar söz konusudur (Bayrak, 2002: 207). Okul yönetimini diğer yönetimlerden ayıran farklılıklar okulların sahip olduğu özelliklerden ileri gelmektedir ki bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bursalıoğlu, 2012: 33):

- Okulların temel kaynakları ve hedefi insandır.
- Okullarda etki seviyesi tespit edilmemiş olan çok sayıda değişken söz konusudur.
- Okullarda değerler arasında uzlaşım vardır.
- Okullarda çalışmakta olanlar uzman olarak değerlendirilebilmektedir.
- Okullar özel öğrenme ortamları olarak nitelendirilebilir.
- Okullar çevreden etkilendiği gibi çevresini de etkileyen örgütlerdir.
- Okullar yarar gruplarından etkilenirler
- Okullar kültür aktarımı sağlayan birimlerdir.
- Okullar bürokratik ve kamusal örgütlerdir.

- Okulların bürokratik yapı ve bakış açısından kaynaklı ve etkiye açık kültürleri söz konusudur.

Okul yönetimi, önceden belirlenmiş olan hedef ve amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla çalışanlarının beklentilerine yanıt vermek, onları desteklemek, devamlı bir yenileşme sağlamak, çevresel destekleri okula çekmek suretiyle verimlilik artışı sağlayacak olan adımlar atmalıdırlar (Başaran, 1996: 14).

1.3.1. Okul Yönetiminin Önemi

Okul yönetiminin önemi yönetimin görevinden ileri gelmekte olup yönetimin görevi de okulu amaçlarına uygun bir şekilde ayakta tutmak, yaşatmaktır. Yönetimin farklı yorumları, yöneticilere çok yönlü yetki ve sorumluluklar vermekte olup bunlar okul yönetiminin değerini artırmanın yanı sıra önemini de artırmaktadır. Okulu amaçlarına uygun bir şekilde ayakta tutmak, okulda bulunan tüm kaynakların en etkili şekilde kullanılmasıyla ilişkilidir. Okul yöneticisinin de bunları başarabilmesi için okul yönetimi kavram ve süreçlerini çok iyi bilmesi gerekir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin yönetimin amaçlarını yerine getirebilmesi için akademik bir eğitime sahip olmaları gerekir. Okul iç ve dışında yer alan kişi ve grupları, okulun amaçlarına yönelik faaliyette bulunabilmek adına harekete geçirebilmek için eğitim yönetiminin yanı sıra davranış bilimlerin de kendini iyi yetiştirmiş kişilerin okul yöneticisi olması gerekir. Her açıdan kendini yetiştirmiş, gerekli olan akademik altyapıya sahip olan okul yöneticileri problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine bilimsel yollar ile çözecek ve başaracaktır (Bursalıoğlu, 2012: 6).

1.3.2. Okul Yönetiminin Öğeleri ve Sorumlulukları

Okullar okul müdürleri tarafından yönetilmekte olup müdürlerin bu görevi başarıyla icra edebilmesi, kendi rolü ile okulda bulunan diğer çalışanların rollerini doğru anlamasına ve dolayısıyla da davranışlarını buna göre ayarlamasına bağlıdır. Okullar okul müdürleri tarafından yönetilmektedir. Eğitim sisteminin, okulların kuruluşu, yapısı ve işleyişi toplumlar arasında farklılık arzeder. Ülkemizde okullar devlet tarafından önceden belirlenen ilke ve amaçlara göre açılmakta, örgütlenmekte, işletilmekte ve denetlenmektedir. Okullarda çeşitli rol ve statülerde çalışanlar söz

konusu olup bunlar yöneticiler, öğretmenler, memurlar, teknik personel, hizmetliler, eğitim uzmanları ve sağlık personeli gibi diğer personeller şeklinde gruplandırılabilir (Şişman ve Turan, 2004).

Okulların önceden belirlenen amaçlara ulaşabilmeleri önemli oranda okullardaki tüm etkinliklerin yürütülmesinden sorumlu olan okul müdürlerinin etkinliğine bağlı olup bu durum eğitim yöneticilerin son derece önemli sorumluluklara sahip olduğunun bir göstergesidir (Balcı, 1993).

Son dönemlerde gerçekleştirilen çalışmalardan da görüleceği üzere okul müdürlerinin klasik rol ve sorumluluklarının büyük oranda değiştiği, modern okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarının iletişim, takım kurma, kalite çemberleri meydana getirme, sosyalleştirme, örgütsel bütünleştirme gibi grup süreçleri, program geliştirme, öğretmen ve öğrenci süreçleri, performans değerlendirme ve liderlik gibi pek çok farklı başlık altında toplandığı görülmektedir (Şişman ve Turan, 2004).

Okul yönetiminin öğeleri ve sorumlulukları aşağıda açıklanmıştır.

1.3.2.1. Okul Müdürü

Daha önce de ifade edildiği üzere okulu yöneten kişi olup ilgili yasa ve yönetmelikler doğrultusunda okula her türlü girdinin sağlanmasından ve bunları okulun amaçlarına ulaşması adına kullanmasından sorumludur (Özden, 2005).

Okul müdürünün sorumlulukları ortamın koşullarına göre değişiklik arz etmekle birlikte genel itibarıyla aşağıdaki gibi sıralanabilir (Taymaz, 2007):

- Yönetmekte olduğu okulun amaç ve felsefesini açıklamak
- Yönetmekte olduğu okulun politikasını belirleyip tanıtmak
- Okulda yapılan ve yapılacak olan faaliyet ve etkinlikler için gerekli olan ihtiyaçları temin etmek
- Yönetmekte olduğu okulda katılımcı ve demokratik yönetimin gelişimini sağlamak.

- Yönetmekte olduğu okulda kişiler ve gruplar arasında ilişkiler kurmak, mevcut ilişkileri geliştirmek
- Eğitim ve öğretim etkinliklerinin planlamasını yapmak
- Yönettiği okulun çevresinin değerlerini inceleyip destek kazanmak
- Okul içi ve dışı unsurlar ile iletişim ve işbirliği sağlamak
- Yapılan çalışmalarını yakından takip edip değerlendirmek

Okul müdürleri Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ve ilgili yasa ve yönetmeliklerin kendilerine vermiş olduğu görevleri yapmakla yükümlü olup bu görevler Milli Eğitim Bakanlığı İç Hizmetler Yönetmeliği ve eğitim kademeleriyle ilgili diğer yönetmeliklerde belirtilmiştir. Okul müdürünün yönetim süreçleri kapsamındaki görevlerinin haricindeki görevleri genel olarak aşağıdaki gibidir (Taymaz, 2007):

i. Personel İşleri

Okulun personel ihtiyacının tespiti, personel alımı, personelin yetiştirilmesi, geliştirilmesi, yer değiştirmesi, değerlendirilmesi, yükseltilmesi, sicil ve disiplin işlemler, özlük işlemler, sağlık ve askerlik hizmetleri, vb.

ii. Öğrenci İşleri

Öğrencilerin okula kaydı, devamının takibi, nakil ve kayıt silme işlemler, sınavlar, sınıf geçmeye ilişkin işlemler, mezuniyet ve diploma işleri, sağlık ve güvenliğe dair işlemler, kimlik, paso düzenleme ve askerlik işlemleri

iii. Öğretime İlişkin İşler

Yıllık planlama, öğretimle ilgili kitap, araç-gereçlerinin temini, öğretmenler kurulu toplantılarının gerçekleştirilmesi, kütüphaneyle ilgili işler, öğretimin yapılması ve takibine yönelik işler

iv. Eğitime İlişkin İşler

Rehberlik hizmetlerinin gerçekleştirilmesi, öğrenci disiplin işleri, okul aile birliği ve okul koruma derneğine ilişkin işler, okul çevresi ilişkilerinin düzenlenmesine yönelik işler, vb.

1.3.2.2. Müdür Yardımcısı

Okulların büyüklüğüne bağlı olarak müdür yardımcılığı kadroları mevcut olup. Müdür yardımcıları okul müdürünün okulu yönetmesinde ona yardımcı olmak ve okul müdürünün okul idaresiyle verdiği görevleri yerine getirmekle yükümlüdür. Birden fazla müdür yardımcısının olması halinde müdür başyardımcısı kadrosuyla okul idaresine katılır.

1.3.2.3. Öğretmenler

Okullardaki en stratejik unsurlardan olan öğretmenlerin okul içindeki rolleri öğretmenlerin anlayışlarıyla ilişkili olup bu anlayış zekadan ziyade eğitim ve tecrübenin ürünüdür. Bu tarz bir düşünce yapısı öğretmenlerin mesleğe karşı tutumlarını belirli oranda tayin eder ki bu tutumların kaynağının öğretmen olduğu dikkate alındığında okul içindeki ve dışındaki öğelerin öğretmen davranışlarına yön verdiği görülür. Öğretmenlerin yöneticiler, öğrenciler, veliler, çevre, toplum ve devletten beklentileri okulun sosyal havasının bir parçasını teşkil etmekte olup bu beklentiler bilhassa okul yöneticisinin liderlik davranışlarına bağlı olarak değişir (Bursalıoğlu, 2012).

1.3.2.4. Eğitici Olmayan Personel

Yönetici ve öğretmen kademesi dışındaki bu grupta yer alan çalışanların eğitime doğrudan olmasa da dolaylı katkıları söz konusudur. Bu kategoride bulunan memurlar, hizmetliler ve diğer işçilerin büyük bir titizlikle seçilmeleri ve bir disiplin içerisinde çalıştırılmaları gerekir. Dış görünüş, tutum-davranış ve ifadeleri ile bu çalışanlar okul içerisinde ya da dışında olumlu ya da olumsuz etkiler yaratabilirler.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK-KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde liderlik, liderlikte güç kaynakları, liderde bulunması gereken özellikler, liderlik stilleri ve eğitim kurumlarında liderlik ve önemi gibi kavramsal çerçeve ele alınmaktadır.

2.1. LİDERLİK KAVRAMI

Yapılan araştırmalar neticesinde liderlikle ilgili en eski kaynakların yaklaşık 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtlarında olduğu görülmüştür (Aykanat, 2010: 3). Her ne kadar oldukça eski bir geçmişe sahip olsa da bilimsel araştırmalarda 1930'lerden sonra konu olmaya başlamıştır (Bass, 2004: 11). Üzerinde çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiş olan liderlikle ilgili pek çok kuram oluşturulmuş ve birçok tanım yapılmıştır. Liderlik üzerine yapılan tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Osmay'a (1985: 306) göre lider; dayanıklılığı, çalışması, inancı, anlayışı ve toleransı, tüm vasıfları etrafındakilerden farklı, üstün olan, ancak kendini onların üzerinde görmeyen, onlardan olmakla gurur duyan ve böylelikle de fark ettirmeden onlara yol gösteren ve ışık tutan kişidir. Başka bir deyişle lider, yaşadığı toplumdan çıkan, fakat onlardan farklı bir takım özelliklere sahip, hoşgörülü, mütevazı ve diğerlerini yapacakları şey için yönlendiren kişidir.

Osmay ile benzer şekilde Lieberman (2008: 120) lideri; insanların güven ve desteğini kazanan, hoşgörülü, mütevazı, vizyonu açık ve net, tutkuyla otoriteyi birbirine karıştırmayan, diğerlerinin kendilerini önemli ve özel hissetmeleri için çabalayan kişi olarak tanımlamıştır.

Ertürk'e (1998: 142) göre liderlik, ortak amaçlar etrafından bir araya gelenleri bu amaçları gerçekleştirmek adına etkileme sürecidir.

Yukl'a (1999: 285) göre liderlik; yapılması gerekenleri ve bunların nasıl yapılacağını başkalarını ikna ederek anlatmak ve kabul ettirmek, böylelikle ortak amaçlara ulaşmak adına bireysel ve kolektif çabaları kolaylaştırmaktır.

Doğan'a (2002: 252) liderlik; kişinin başkalarını yönetme, yönlendirme, davranışlarını etkileme ve ikna kabiliyetidir. Benzer şekilde alık (2003:75) de liderliği başkalarına ilham kaynağı olmak ve onları yönlendirmek olarak tanımlamış olup örgütte gerçekleştirilecek olan değişimdeki itici güç ve sorunu çözen kişinin lider olduğunu ifade etmiştir.

Liderlik insanları belirli amaçlar etrafında bir araya getirebilme ve bu amaçlara ulaşmak adına onları motive edip hareket geçirme kabiliyet ve bilgiler bütünüdür (Eren, 2010: 435).

Koçel (2010) liderliği; belirli koşullarda kişi veya grupların daha önceden belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirmek adına motive edilip yönlendirilmesi şeklinde tanımlamıştır. Yapılan bu tanımdan da anlaşılacağı üzere lider, bir grubu veya topluluğu önceden belirlenmiş olan amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranma konusunda yönlendiren, bunların kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek için takip etikleri, onun istek, emir ve talimatlarına göre davrandıkları kişidir.

Yukarıdaki lider ve liderlik tanımları dikkate alındığında liderliğin çeşitli özelliklerinin olduğu görülmekte olup bunlar genel hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralanabilir (Drucker, 1997:5):

- Liderlikte kişilerarası etkileşim söz konusu olup bu etkileşim lider ile onu takip edenler arasındaki karşılıklı duygu alış verişi şeklindedir.
- Grubun olduğu bütün yerlerde lidere gereksinim söz konusudur.
- Liderliğin oluşabilmesi için resmi yetkilerle donatılmış olmak şart değildir.
- Liderlik yalnızca yöneticilere özgü bir özellik olmayıp örgütün tüm kademeleri için liderlikten söz edilebilir.
- Lider açısından makam, mevki, ayrıcalıklar ya da paradan çok sorumluluk almak önem arzeder.
- Liderlerin temel alanını kendini takip edenlerin ihtiyaçları oluşturur.

2.1.1. Liderlikte Güç Kaynakları

Liderlerin grup üzerinde etkinliğini hissettirebilmesi için doğal olarak bir yaptırım gücüne sahip olmaları gerekmektedir ki bu yaptırımlar olmaksızın liderlerin kitleleri belirli amaçlar etrafından bir araya getirip yönlendirmesi son derece güçtür. Liderlerin sahip olduğu bu yaptırımlar maddi olabileceği gibi sevgi, güven gibi manevi yaptırımlar da olabilir.

Güç, liderlerin ve yöneticilerin astlarının davranış ve kararları üzerinde sahip oldukları etkinin göstergesidir. Bir kişi diğerlerini etkisi altına almak suretiyle onların farklı davranmalarını sağlayabiliyorsa bu durum o kişinin diğerleri üzerinde bir gücünün olduğunu gösterir. Güç, kişilerarası ilişkilerde geçeri ve son derece etkili bir husustur. Dolayısıyla da tek başına ve diğer kişilerle ilişkilendirilmeksizin bir kişi için güçlüdür ya da güçsüzdür denilemez (Ferrel ve Fraedrich, 1994: 140). Gücün olabilmesi başka bir kişinin varlığına bağlıdır. Dolayısıyla da liderin gücünden söz edilecekse etrafında etkileyebileceği kişilerin bulunması gerekir. Bu bağlamda bir kişi tek başına lider veya güçlü olarak addedilemez.

Liderler çevresindekilere “ödül gücü”, “zorlayıcı güç”, “yasal güç”, “uzmanlık gücü” ve “karizmatik güç” olmak üzere 5 farklı güç kullanmakta (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76) olup bunlar aşağıda başlıklar halinde açıklanmıştır.

2.1.1.1. Ödül Gücü

Adından da anlaşılacağı üzere liderin liderlik yaptığı topluluğa ücret artışı, ikramiye, çalışma koşullarında iyileştirme, terfi, izin gibi ödül verme ve onları kontrol etme yetisinden kaynaklı gücü ifade eder. Bu ödüllerin değerindeki artışa bağlı olarak liderin kontrolü sağlama gücü de artar (Doğan, 2002: 252). Fakat burada önemli olan husus grup içerisinde ödüllendirilmesi gerekenlerin doğru belirlenmiş olması ve ödül verilecek olan kişi ya da kişilerin diğer grup üyelerince adil bir şekilde gerçekleştiğine inanmalarındır. Aksi halde liderliğin ödül gücü yeterli etkiyi göstermeyecektir. Zira ödüllendirmede adaletsizlik olduğu düşüncesine sahip olan diğer grup üyelerinin liderlerine yönelik düşünceleri olumsuz olacak ve lidere karşı güven sorunu ortaya çıkacaktır.

2.1.1.2. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç, astların yapmış oldukları yanlış ve hatalı davranışlar karşısında lider tarafından kendilerini cezalandırma yetkisinin olduğuna dair algısından kaynaklanmaktadır. Liderin astlarını cezalandırma yetkisine sahip olması kadar astların onu bu şekilde algılamaları da son derece önemlidir. Zorlayıcı güç algısı örgütler arasında farklılık arz edebildiği gibi bu gücün araçları da farklılık arz edebilir. Zorlayıcı gücün bu araçları fiziki güç kullanımı, kabul görmeme, rütbe indirme, ücret artışını engelleme, davranışları cezalandırma, örgütle ilişkisi kesme gibi maddi ve manevi araçlardır (Meydan ve Polat, 2010: 131). Tıpkı ödüllendirme gücünde olduğu gibi zorlayıcı güçte de adil olunması liderin astlar tarafından daha olumlu algılanmasını sağlayacaktır ki bu da liderin etkinliğini artıracak hususlar arasındadır.

2.1.1.3. Yasal Güç

Liderin örgüt içerisindeki pozisyonunda kaynaklı otorite neticesinde kazanılan gücü ifade etmektedir. Yasal güçte astlar üstleri tarafından verilen emir ve talimatlara uymak zorunda oldukları hissine sahiptirler. Yasal güç seçimle ya da atamayla belirli kadrolara gelenlere verilen resmi bir yetki olarak da ifade edilebilir (Güner, 2002: 19). Diğer güçlerden farklı olarak bu gücün hangi koşullarda ve nasıl uygulanması gerektiği yazılı olarak bulunmakta olup dolayısıyla yasal güç kullanılırken bu yazılı kuralların dışına çıkılması söz konusu değildir.

2.1.1.4. Uzmanlık Gücü

Liderlerin sahip oldukları özel bilgi, beceri ve deneyime grubun saygı göstermesinden kaynaklanan gücü ifade etmektedir (Doğan, 2002: 253). Uzmanlık gücü insanları etkilemek için kullanılan en yararlı güçtür (Deniz ve Çolak, 2008: 66).

2.1.1.5. Karizmatik Güç

Liderler çevrelerindeki kişilikleriyle etkileyebilmelerini sağlayan güç karizmatik gücü ifade eder. Karizmatik güç liderin takipçilerine model olabilmesi manasına gelir (Gürbüz, 2001: 13). Diğer bir ifadeyle karizmatik güç, kaynağı doğrudan liderin kişisel

özellikleriyle ilişkili güç olup liderin bu kişilik özelliğinin takipçilerine esin kaynağı olabilmesi, onların ümitlerini, arzularını dile getirebilmesi temeline dayanmaktadır. Liderler astlar için mükemmelin, idealin simgesidir. Bu nedenle de liderle özdeşleşme çabasındaki astlar bağlılık ve duygudaşlık gibi ilişkiler geliştirmekte, liderini sevdiği ve onun iyi bir insan olduğunu düşündüğünden, isteklerini seve seve yerine getirmektedir (Meydan ve Polat, 2010: 130).

House ve Batez (1979) karizmatik liderliğe 3 karakteristik yüklemiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Akt. Nur, 1998: 22):

- Çok yüksek düzeyde kendine güven
- Üstünlük
- İnançlarının ahlaki doğruluğuna olan güçlü inanç

House ve ark. (1991) karizmayı; liderin kendi davranışı, inancı ve örnek olması ile inançlar, değerler, davranışlar ve diğer insanların performansı üzerine geniş ve yoğun etki edebilmesi şeklinde tanımlamışlardır. Adı geçen araştırmacılar karizmayı bir lider ve astlar arasındaki ilişki olarak görmektedirler. Dahası, takipçilerin bu karizmatik bağa olan inançları ilham verici güçle indirgenmiştir. İlham, liderin grubun işi için astları arasında yaratmış olduğu heves ve grubun hedeflerini başarabilecekleri güvenini vermek için söylediği şeyler kadardır (Akt. Nur, 1998: 22).

2.1.2. Liderlik Stilleri

Günümüzün zorlu rekabet ortamında faaliyette bulunan tüm kurum ve kuruluşlar, varlıklarını devam ettirebilmek için güçlü liderlere ihtiyaç duyarlar. Böylesi bir ortamda devamlı olarak kendini yenilemek, içerisinde bulunulan zamana ve koşullara uyum sağlamak için en önemli unsurların başında lider gelmektedir (Çelik, 2012: 141).

Lider ve izleyiciler liderlik sürecinin ana unsurları olup bunlardan izleyiciler, tanımı aktif olmayan ve lidere bağımlı davranışları ifade eder. Fakat son yıllarda ortaya

atılan liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimin çok yönlülüğü üzerinde durulmaktadır (Çelik, 2013: 17).

Yöneticilerin tercih ettikleri liderlik stili, o yöneticinin lider olarak etkinliğinde ciddi etkiye sahiptir. İdeal ya da uygun liderlik tarzının uygulanması ve uygun dışsal motivasyon hem bireysel hem de örgütsel amaçların hızlı bir şekilde gerçekleşmesi açısından son derece önem arz eder (Koçak, 2006: 39).

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde çok sayıda liderlik stilinden söz edildiği görülmekte olup bu çalışmada literatürde en çok kullanılan liderlik stilleri hakkında bilgiler verilmiştir.

2.1.2.1. Serbest Bırakıcı Liderlik

Herkesin eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesine imkan tanıyan serbest bırakıcı liderlik önemli liderlik stilleri arasındadır. Bu liderlik stilinde izleyiciler ve/veya grup üyeleri hedef, plan ve politikalarını kendileri belirler, işleyişle alakalı kararları da kendileri alıp uygularlar. Donanım seviyelerini yukarılara çekerek sorunlarına en doru ve iyi çözümü bulma hususunda güdülenen izleyiciler ihtiyaç duyduklarında istedikleri kişilerle grup oluşturup konuya ilişkin en doğru ve uygun kararları almak için takip edilmesi gereken basamakları gerçekleştirirler. Bu süreçte az önce de ifade edildiği üzere istenilen kişilerle gruplar oluşturulur, yeni fikirler test edilip sorunlar çözüme kavuşturulur (Eren, 2010).

Liderin temel sorumluluğu her türlü malzeme ve kaynak temini ve bunlara ilişkin sorunlara çözüm bulmak olup lider yalnızca kendisine herhangi bir hususta düşüncesi sorulduğu zaman düşüncesini açıklar, fakat bu düşünce veya görüş izleyicilerin çalışmalarını bağlayıcı bir nitelik arz etmez. Mesleki uzmanlık gerektiren durumlarda ve bilim adamlarının çalışmalarında işletmelerin Ar-Ge departmanlarında çalışan yüksek uzmanlığa, deneyim ve bilgiye sahip olan elemanların yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini ortaya çıkarıp geliştirmelerinde ve sorumluluklarını gerçekleştirmekten kaçmama eğiliminde olanlarda bu tarz bir liderlik stili uygulanabilir. Buna karşın kültür seviyesi iyi olmayan, iyi bir işbölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun gruplarda ise bu liderlik stiline uygun olmayacağı,

işleyemeyeceği aşikardır. Zira bu liderlik stili, liderin otorite kullanmasını bir bakıma ortadan kaldırmaktadır ki bu durum serbest bırakıcı liderlik stilinde grubu genel amaçlar etrafından bir araya getirmek ve onları belirli hedeflere yönlendirmekten yoksun kalır. Bu sebepten ötürü de serbest bırakıcı liderlik stilinin olumsuz yönlerinden birisi, herkesin istediği, dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine neden olmasıdır. Serbest bırakıcı liderlik stilinin diğer bir önemli olumsuz tarafı da kişisel başarıların dışında grup başarılarında ciddi manada azalmaya yol açmasıdır. Çalışmayan ve iş görmekten kaçınanların kargaşayı artırmaları, örgütsel kaynakları kendileri adına kullanmaları ve hatta grubu bölmek ve parçalamak adına yapılan faaliyetlerin artmasıdır (Eren, 2010).

2.1.2.2. İşlemsel Liderlik

Liderlikte Modern Yaklaşımlar başlığı altında Burns ve Bass tarafından 1978 yılında getirilen yeni ayırım “dönüşümcü ve işlemsel liderlik”tir. İşlemsel liderler çalışanlarına yapacakları işle alakalı beklentilerini, kuralları, prosedürleri ve faaliyetleri yaparken takip edecekleri yolları detaylı bir şekilde ifade ederler. Görev odaklı olarak astlarını bu bağlamda kurallara uygun bir şekilde idare ederler. Çalışanları göstermiş oldukları performanslarına göre ödül ve ceza yöntemi kullanarak yönlendirirler (Derya, 2010).

İşlemsel liderler görev ve rollerin gereklerini açıklayıp belirlenen hedefler doğrultusunda izleyicilere rehberlik ederler ve onların motivasyonlarını artırır. İşlemsel liderler çalışanları ile adil bir şekilde ilgilenmeyi vurgulayıp beklentileri, kuralları ve prosedürler açıklarlar, astlarını da bu kurallara uygun bir şekilde yönetirler. Burns (1978) işlemsel liderliği esas olarak ödül temelli bir anlayış üzerinden takipçileri motive etmek şeklinde tanımlamıştır (Akt. Öztop, 2008: 19-21).

İşlemsel liderler çalışanlar için hedefleri belirler, günlük faaliyetlere yoğunlaşırlar, aksayan yönleri denetim mekanizmasına dahil ederler. İş odaklı olan işlemsel liderler sahip oldukları statülerini politikalar, prosedürler, rutin performans ve kişisel ilişkiler ile muhafaza ederler (Tomey, 2009: 186).

İşlemsel liderlik daha çok bir yöneticilik şekli olup yukarıda da ifade edildiği gibi performans, denetleme, ödül ve ceza odaklıdır. Pozitif sonuçlar ödüllendirilirken istenmeyen, negatif sonuçlar ise eleştirilir veya cezalandırılır (Brophy, 2010: 15).

Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere işlemsel liderler kaliteli çıktı, daha çok satış ve hizmet, düşük maliyetli üretim gibi istenilen sonuçların gerçekleşmesi adına yapılması gereken her şeyi açık bir şekilde takipçilerine açıklama çabası içerisinde olan liderlerdir. Bunları yaparken de kişilerin özelliklerini ve niteliklerini göz önünde bulundurlar. Takipçiler de belirtilen hedeflere ulaştıkları zaman çeşitli ödüller elde edecekleri inancına sahiptirler (Gibson, 1991: 420).

2.1.2.3. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramı sosyal bilimlerde uzun yıllar boyunca dünyada ses getirmiş olan olağanüstü liderleri tanımlamada kullanılmış bir kavramdır. Karizma eski Yunan uygarlığına kadar uzanmakta olup eski Yunancada “ilahi ilham kabiliyeti” ya da “ilahi hediye” manalarına gelen “Kharisma” kelimesinden gelmektedir. Weber’e (1947) göre karizma, Allah tarafından verilmiş olan bir yetenek olup bu yeteneğin krizin bir unsuru olarak ortaya çıkarılmasına ihtiyaç vardır (Akt. Baltaş, 2005: 154; Northouse, 2007: 178).

Karizmatik liderler son derece üst düzey bir vizyona ve bunu geniş kitlelere aktarma yeteneğine sahip olan liderlerdir (Öztop, 2008). Gibson vd. (1991: 415), bazı liderlerin istisnai özelliklere diğer bir ifadeyle karizma hediyesine sahip olduklarını, böylelikle de takipçilerini performanslarını göstermek adına motive edebildiklerini ifade etmişlerdir.

Karizmatik liderlik üzerine pek çok çalışma gerçekleştirilmiştir. 1980’lerden önce gerçekleştirilen çalışmalarda karizma kavramı genellikle sosyal faaliyetleri, politik veya dini liderliği kapsayacak şekilde ele alınmıştır (Oktay ve Gül, 2003: 403-428).

Karizmatik liderler takipçileri üzerinde özel karizmatik etkilere neden olan eşsiz davranışlar sergilemekte olup baskın, kendine güvenli, başkalarını etkileme konusunda yoğun bir arzu içerisinde olan, kişilerin ahlaki değerlerine duyarlı olan liderlerdir (Northouse, 2007: 178-179). Diğer bir ifadeyle karizmatik liderler takipçilerini motive

etmek için kendin heyecanlarını, enerjilerini kullanan liderler olup takipçileri başarılarını kendi çalışmalarına değil onları motive eden liderlerinin varlığına bağlar (Brophy, 2010: 17).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere karizmatik liderler inançları güçlü, yüksek düzeyde kendine güvenen ve aynı zamanda yüksek etkileme gücüne sahip olan liderler olup tutum ve davranışlarıyla takipçilerine örnek olurlar, onlara güvendiklerini hissettirirler ve onlardan beklentilerinin yüksek olduğunu ifade ederek grup misyonu için motivasyon yaratırlar. Karizma kriz durumlarında ortaya çıkmakta olup karizmatik liderler bu durum en iyi şekilde değerlendirirler. Kriz durumlarında kişisel güçlerini kullanırlar, fedakarlıkta bulunurlar, göreneklere uymayan stratejiler kullanırlar (Tomey, 2009: 181). Karizmatik güç esans lidere ait olan kişisel gücü ifade eder. Takipçileri karizmatik liderlerin insanüstü olduğuna veya en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanmaktadırlar. Bu güçlerin takipçilerin yararına olacak şekilde lider tarafından oldukça fazla kullanılması gerekir (Akdemir, 2008).

Karizmatik liderler çalışanların rol tanımlarını yapan, performanslarını artıran, böylelikle de iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ve takım halinde çalışma şevkini kuvvetlendiren liderlerdir (Choi, 2006: 24-44).

Karizmatik liderlerin sahip oldukları özellikler ana hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralanabilir (Türkmen vd., 2013: 71):

- Benzerleriyle kıyaslandığında istisnai ve üstün özelliklere sahiptirler
- Takipçilerini etkileme güçleri oldukça yüksektir.
- Takipçilerinin ihtiyaçlarına önem verirler.
- Örgütün karşı karşıya kaldığı negatif durumlarda makul ve gerçekleştirilebilir çözümler sunarlar.
- Vizyona ulaştırmak adına büyük riskler alırlar.
- Değişimi tesis etmek adına iç ve dış çevreyi göz önünde bulundururlar.

2.1.2.4. Dönüşümcü Liderlik

Bass'a (1985) göre dönüşümcü liderlik, örgütlerde gerekli olan sorumlulukları yerine getirmenin yanı sıra takipçilerinin kendilerine olan güvenlerini artırmak suretiyle onlardaki potansiyel enerjiyi ortaya çıkararak örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçiren, bunun neticesinde de örgüt tarafından üretilen ürün ve hizmetlerde yüksek kalite ve verimliliği sağlayan liderlik stilidir (Akt. Cemaloğlu, 2007).

Dönüşümcü liderlik karizmatik etki, yüksek ideal, ahlaki ve moral değerler ile çalışanların motive edildiği bir süreç şeklinde tanımlanmakta olup bu tarz liderlik stilini sergileyenler faaliyetlerinin büyük bölümünü grupları hedefleri doğrultusunda harekete geçirerek, ekip ruhunu teşvik ederek ve özel bir çevre tesis ederek grubun tamamına hitap eden liderlerdir. Bu bağlamda da ortak bir kimlik, yeterlilik ve grup uyumunu sağlamak dönüşümcü liderliğin temel ilkeleri arasında yer alır (Korek vd., 2010).

Dönüşümcü liderler değişime ve reforma yönelik davranışlar sergileyen liderlerdir. Geleceğe dair hayallerini çalışanlarına gerçek kılarlar. Kafalarındaki geleceği bir vizyon ile şekillendiren liderler çalışanlarına ortak bir amaçta birleştirmeleri için "idealleştirilmiş etki", "entelektüel uyarım", "telkinle güdüleme" ve "bireysel destek" olmak üzere 4 temel yönetim şekillerini kullanırlar (Akçakaya, 2010: 150). Bunlardan idealleştirilmiş etki, karizmadan farklı olarak liderin çalışanlarıyla etkileşimde bir vizyon yaratma, misyon belirleme davranışlarını içine almakta olup burada liderin etkisi, özellikleri ve davranışları çalışanları tarafından idealleştirilmiştir (Bass ve Avolio, 1995; Karip, 1998). Telkinle güdülemede liderler çalışanları güdüleyerek ve onlara ilham vererek onların işlerine meydan okumalarını ve işlerini kavramalarını sağlarlar. Ekip ruhuyla harekete geçilir. Çok sayıda zekâ grubu ilham verici liderin oluşumunda etkilidir (Cemalcılar, 2007). Entelektüel uyarımda lider zorluklarla mücadele edebilmek için daha önceden de var olan sorunlara ilişkin yeni bakış açıları oluşturmalarını sağlamak suretiyle takipçilerin geleneksel, alışlagelmiş davranış ve düşünce kalıplarını sorgulama becerilerini geliştirir. Böylelikle takipçiler daha önceden var olan kabullenmeleri ve alışlagelmiş çözüm yollarını sorgulayabilirler (Çelik, 1998). Bireysel destek, gelecek için vizyon yaratarak takipçilerin yeteneklerini yükseltmektir (Stordeur vd., 2001).

Liderler dönüşümsel liderliğin bireysel destek boyutunda çalışanların başarıları ve gelişimleri için onların bireysel ihtiyaçlarına rehber gibi hareket etmek suretiyle özel bir ilgi ve alaka gösterirler. Çalışanlar sahip oldukları potansiyellerinden daha üst düzeyde performans ve başarı göstermelerine yönelik olarak geliştirilirler. Destekleyici ortam tesis edilmek suretiyle öğrenme imkanları sağlanır. İhtiyaç ve beklentilerde bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulur (Cemaloğlu, 2007).

2.1.2.5. Otokratik Liderlik

Bu liderlik stilinde lider karar almada tek yetkili kişi olup gücünü başkasıyla paylaşmaz. Bu liderlik stiline sahip olanlar takipçilerini motive etmek için çoğunlukla yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü kullanırlar (Tağraf ve Çalman, 2009: 137-138). Takipçiler toplum, aile ve eğitim yaşamından devlete kadar son derece geleneksel bir yapıda yetişmiş, büyüğüne saygı duyma ve kararı büyükten beklemek alışkanlıklarına sahip ise liderden tam yetkisini kullanmalarını bekleyecektir. Bu bağlamda otokratik davranan bir liderin bilgili olduğu ve liderliği hak ettiği düşünülmektedir (Eren, 2010: 438). Ülkemiz koşulları ve toplum yapısı dikkate alındığında otokratik liderlik anlayışının geçerli olduğu söylenebilir. Çalışanlar kendilerine liderlik yapacak olanların her sorunun yanıtını bilmelerini beklemekte, liderin bilmiyorum veya çözmiyorum demesi abes karşılanmaktadır (Sargut, 2001: 234).

2.1.2.6. Demokratik Liderlik

Demokratik liderler, çalışanları yapıları işler üzerinde etkili olan durumlara ilişkin bilgilendirmekte ve düşüncelerini söylemeleri, öneride bulunmaları hususunda onları teşvik etmektedirler. Demokratik, diğer bir ifadeyle katılımcı düşünce yapısına sahip olan liderler plan ve programları belirlerken çalışanlarıyla iş bölümü yapan, gruptaki tüm üyelerin düşüncelerini almaya özen gösteren liderlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 211).

Yukarıdaki açıklamadan da anlaşılacağı üzere demokratik lidere sahip olan örgütlerde yönetim yetkisi takipçilerle paylaşılmaktadır. Amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, işbölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana

getirilmesinde lider diğer çalışanlardan aldığı düşünceleri dikkate alarak davranır (Eren, 2010: 457).

Demokratik lider cezalandırıcı olmayıp takipçilerinin onurunu zedeleyecek tutum ve davranışlardan imtina ederler, onlara dostça yaklaşırlar (Başaran, 2004: 78). Demokratik liderlik stilinde lider ile takipçiler arasında karşılıklı güven esasına dayalı ve dostane bir iletişim vardır (Moiden, 2002: 22).

Demokratik liderler takipçilerini etkileyebilmek için daha çok uzmanlık ve ilgi gücünü kullanırlar. Kişilerin dahili faktörler ile motive olduklarına inandıklarında başarılı işleri takdir etme, katılımı sağlama, insana değer verme tutum ve davranışı sergilerler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 211).

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli liderlik stili demokratik liderliktir. Herhangi bir kriz halinde demokratik lider ortaya çıkan negatif enerjiyi pozitif dönüştürebilme ve örgütün çıkarlarına uygun olarak kullanabilme becerine sahip olan liderlerdir. Bu bağlamda demokratik liderler ortaya çıkan krizi hem kendi örgütü için hem de tüm paydaşlar için bir fırsat olarak addedip buna göre yönetim sergileyen liderlerdir (Kılınç, 2009).

Demokratik liderliğin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kılınç, 2009: 51)

- Demokratik liderler tarafından yönetilen organizasyonlarda bireysel motivasyon yüksektir.
- Demokratik liderlerin olduğu organizasyonlarda karar verme sürecinde çalışanların bilgisi ve düşüncesi kullanılabilir.
- Demokratik liderlerin olduğu örgütlerde grup amaçlarına bağlılık söz konusudur.
- Demokratik liderler tarafından yönetilen organizasyonlarda karşılıklı/çift yönlü iletişim söz konusu olup bu durum olası anlaşmazlıkların giderilmesinde son derece önemli rol oynar.

2.1.2.7. Babacan Liderlik

Paternalist liderlik olarak da bilinmektedir. Frah ve Cheng, paternalizmin sosyal ilişkiler üzerine temellendirilmiş, Konfüçyen ideolojiden yayıldığı ifade etmişlerdir. Paternalizm/babacılık örgütlerde batı alanyazınında ve kültürlerarası çatışmalarda çok fazla ele alınmamış olmakla beraber kolektivist kültürlerde ise oldukça fazla karşılaşılan kavramlardan birisidir. Paternalizm, karşılıklı ilişkilerin niteliğini ve bu ilişkide tarafların tavırlarını ortaya koymakta olup paternalist özelliğe sahip olan ortamlarda ast-üst ilişkisi baba ile çocuğu arasındaki ilişkiye benzer. Baba figürü kurumsal güçten ziyade kişisel gücü ifade etmekte olup hem rol modeli hem de mentor olarak öğretici liderliği temsil eder. Bu karşılıklı ilişkide üstün görevi astı koruyup kollamak ve aynı zamanda hem profesyonel hem de özel yaşamla alakalı konularda ona yol göstermektir. Ast üstüne güvenmekte, ona bağlanmakta ve onun yönlendiriciliğini de gönüllü bir şekilde kabul etmektedir (Öztop, 2008: 18).

Babacan liderlik stiline sahip olanlar önemli kararlar veren, tüm önemli bilgileri kontrol eden, önemli işler yapan, diğer bir ifadeyle örgütle ilgili tüm önemli faaliyetleri yürüten liderlerdir. Bu tarz liderlerin olduğu örgütlerde çalışanlar işlerin gösterildiği ve belirtildiği gibi yapılması, liderden gelen bilgilerin araştırılması ve sorunlara çözüm bulunması için hazır durumdadırlar (Anderson, 2005).

Babacan liderler, sadık çalışanlarına karşı koruyucu, özenli, yardımsever ve rehberlik edici tutum ve davranışlar sergilerler. Bu şekildeki bir ilişkide taraflar maddi, sosyal ve diğer kaynakları karşılıklı değişme şansına sahiptirler (Börekeçi, 2009: 165).

Babacan liderlik, çalışanlarını kendi iyilikleri için bir baba edasıyla koruyan ve gözetken, meslek ve özel hayatlarına müdahil olan bir yöneticinin uyguladığı liderlik stili olarak da nitelendirilebilir. Bu liderler çalışanlarına gerekli olan kaynakları sağlar, grup dışından gelebilecek eleştirilere karşı çalışanlarını korurlar ve bunların karşılığında da çalışanlar lidere karşı hürmetkar, saygılı ve sadık olurlar (Schroeder, 2011: 3).

Babacan liderlik stili genellikle hiyerarşik yönetim tarzının olduğu örgütlerde görülmektedir (Irving, 2007: 109). Türk yönetim anlayışındaki güç çeşitliliği babacan yapıdan kaynaklıdır (Çakmakçı ve Karabatı, 2008: 597).

2.1.2.8. Vizyoner Liderlik

Liderlik ve vizyon birbiriyle iç içe olan ve dolayısıyla da birbirini bütünleyen kavramlardır. Vizyonsuz bir kişinin liderliğinden söz edilemez (Erçetin, 2000: 68). Vizyoner liderlik, insanları toplu olarak etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek olan vizyonları oluşturabilme ve bunları karşı tarafa iletebilmeye dayalı olan liderliği ifade etmektedir. Bu bağlamda vizyoner lider denildiğinde sorunlara küresel ve sezgisel bakan, yakın çevresinin üstüne çıkarak geniş ufukları gözleyen kişiler akla gelir. Vizyoner lider, astları için her zaman ilham kaynağıdır (Erdoğan, 2008: 57).

Vizyoner liderlik günümüz modern liderlik yaklaşımları içerisinde üzerinde en çok tartışılan liderlik tipleri arasında yer almakta olup (Kılınç, 2008) 1990'larda önem kazanmaya başlamıştır. Vizyoner liderin özelliği, örgütlerin geleceğe yönelik belirsizlikleri ortadan kaldırma kabiliyet ve becerisine dayanmaktadır. Örgütlerde yaşanan değişim geleceğe ilişkin kararlar üzerinde de etkilidir. Bu bağlamda vizyoner lider için değişimleri yakından takip eden ve dolayısıyla da örgütü körlükten kurtaran liderdir denilebilir (Çelik, 1997: 466).

Vizyoner lider, insanların genel tablolarındaki yerlerini görmeleri hususunda onlara katkı sağlar. Sadece yapmış olduklarının önemini açıklamakla kalmaz, bunların nedenlerini de açıklar. Bütün görevleri büyük vizyona bağladıktan sonra o vizyonla alakalı performans geri bildirim için standart meydana getirir. Böylelikle çalışanların örgütün uzun vadeli hedef, amaç ve stratejilerine en üst seviye katılmalarını sağlar (Barutçugil, 2006: 79).

Örgütün geleceğine dair vizyon oluşturulması vizyoner liderliği önemli hale getirmektedir. Daha önceki bilgilerin belgelendirilmesi gerekmekte olup belgelendirilememesi halinde örgüt için ciddi sorunlara yol açar ki bu sorunları çözmeye becerisi vizyoner liderlerde mevcuttur (Bulut, 2009: 22).

Vizyoner lider, okul toplumunca da desteklenmekte ve paylaşılmakta olan öğrenme vizyonu oluşturarak, açıklayarak, izlenmesini kolaylaştırarak ve uygulayarak öğrenci başarısının artmasında etkili olan liderdir (Gümüşeli, 2001: 538). Vizyoner liderlik okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmelerine katkı sağlar. Okul yöneticileri

vizyoner liderlik özelliğine sahiplerse hem düşünce gücünü hem de sezgisini kullanmak suretiyle okul vizyonunun ortak bir resime dönüşmesini sağlayabilirler (Durukan, 2006: 281).

Vizyoner liderler kendilerine doğru gelen bir amaç belirleyip bu amacı liderlik ettiği grubun ortak değerleriyle uyumlu hale getirirler. Bu tarz liderler vizyona büyük bir içtenlikle inandıklarından liderlik ettikleri gruplara da kararlı bir şekilde kılavuzluk ederler. Yön değiştirme zamanı geldiği zaman özgüven ve değişimi katalizmele yeterlilikleri gelçisi yumuşatmaktadır. Vizyoner liderlikte bütün duygusal zeka yeterlilikleri arasında en önemlisi diğerlerinin ne hissettiklerini sezme ve onların bakış açılarını anlama kabiliyeti olan empatidir. Empati, liderlerin gerçekten esinleyici bir vizyon belirleyebileceklerini gösterir. Karşısındaki yanlış yorumlayan, anlayan ve okuyan liderlerin esin kaynağı olmaları imkansızdır (Yurdakul, 2007: 32-33).

Liderlerin davranışları üzerinde etkili olan 3 zaman dilimi söz konusudur (Geçmiş, bugün, gelecek). Vizyoner liderlikte geçeceğe dair tutum ve davranışlar sergilenmesi son derece önemli hususlardan birisidir. Bununla birlikte geçmiş ve bugün yönelimli olmaktan ziyade geleceğe yönelimli olmaları gerekir. Bu bağlamda kendisini takip edenleri geleceğe taşımalıdır. Vizyoner liderlik özelliğine sahip olan okul müdürleri de gelecek yönelimli olmalıdırlar. Okul müdürleri yaşanan gelişmeleri yakından takip etmek suretiyle geleceğe dair bir vizyon yaratmalıdırlar (Durukan, 2006: 281).

Vizyoner liderler problemlere sezgisel ve global baktıklarında kendilerini daha iyi hissederler, geniş bir perspektifte gözlem yapmayı, aynı zamanda kesin kararlar vermeyi severler. Kendi başlarına çalışabileceklerinden düşüncelerini hayata geçirirken riskleri göze almaktan kaçınırlar (Çelik, 1997: 466).

Vizyoner liderin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akkaş Baysal, 2013: 23):

- Etkili, stratejik düşünebilme becerisi
- Muhakeme ve analiz yapabilme becerisi

- Yüksek içgüdü
- Dürüstlük
- Yaşanılan zamanı yapılandırabilme becerisi
- Yüksek sezgi
- Olasılıklardan haberdar olma becerisi
- Zaman yönetimi becerisi
- Hırs
- Mücadeleci olma
- Yenilikçilik
- Olayları başkalarından farklı ve çok yönlü algılama becerisi
- İyi iletişim kurma becerisi
- Kendine güven
- Kendini sürekli geliştirme
- Her değişim fırsatını bir öğrenme aracı olarak görebilme becerisi
- Başarısızlıktan korkmama

Vizyoner liderler karar verme sürecinde, değerlerde ve kurallarda değişimden yana olan liderlerdir. Bu tarz liderler özgün değişiklikler yapmakta olup mevcut yapıyı değiştirebileceklerinden takipçilerini de bu doğrultuda motive eder. Vizyoner liderlik beklentileri Alphan Şentuna (2007: 75) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Örgütteki çalışanlara vizyonu açıklayabilme becerisi
- Örnek davranışları vasıtasıyla vizyonu gösterebilme becerisi
- Farklı liderlik alanlarına geniş görüşlülüğünü yayabilme becerisi

İyi liderler vizyon sahibi olmalıdır. Zira vizyon bir ihtiyaç olup geleceğe yönelik resmi ifade eder (Çelik, 1997: 466).

Akkaş Baysal'a (2013: 23) göre vizyoner liderler gelecekte meydana gelebilecek olan olayları farklı bakuş açılarıyla analiz ve sentez edebilen, vizyonu örgütün tüm departmanlarında başarılı bir şekilde iletebilen liderlerdir.

Vizyonun alanını tespitindeki ilk basamak vizyoner liderin kendini ve örgütü algılaması, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, kendine rakip olarak gördüğü kişi ve kurumların olumlu ve olumsuz yönlerini analiz edebilmesidir. Diğer aşama ise vizyoner liderin düşlediği, kurguladığı, planladığı, kendini ve örgütünü ulaşılabilir hedeflere, stratejilere ve amaçlara bölebilmesidir (Kılınç, 2008: 76).

Yönetimde yenileşme çalışmaları iki farklı liderlik modeli temeline dayanmakta olup bunlardan ilki; yönetici, özel simgelerle vizyona anlam katarak açık bir vizyon geliştirmeyi başarır. Örgüt çalışanlarının gelecekle ilgili sergiledikleri çabalarını ödüllendirir. Vizyoner lider geleceği en iyi şekilde tahmin eder. İkincisi, kurumun güçlü olmayan bir vizyon modelinden yararlanmasıdır. Bu modelde lider hoşgörüsüzdür, çözüm önerilerini yönetici kendisi seçer bu yüzden bu model başarı getirmez. Bu model göre kurum başlangıçta nasıl bir örgüt olacağını bilmemektedir (Durukan, 2006: 281).

2.1.2.9. Öğretimsel Liderlik

Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında öğretim liderliği ciddi bir yere sahiptir. İşyerlerinde olduğu gibi okullarda da okul başarısı üzerinde etkili olan çeşitli faktörler söz konusudur (Kılınç, 2008: 77). Öğretimsel liderlik öğretmen, öğrenci, öğretme-öğrenme süreçleri, eğitim programıyla doğrudan ilgilenmeyi gerektirir ki böyle bir durumda yönetici okulda 3 önemli güç olan öğretmen, öğrenci ve toplumu eğitim programı çerçevesinde öğretimin kalitesini artırmak adına büyük bir çaba ile koordine etmelidir (Gümüşeli, 2001).

Eğitim alanında liderlik kendini görev yürütme, yetki ve etki ile göstermektedir. Yetki; formal ve informal olmak üzere 2 farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Formal yetki, yöneticilere ancak sahip oldukları konum gereği yetkililer tarafından verilmekte ve statü liderliği sağlamakta iken informal yetki ise izleyenleri tarafından verilmektedir ki bu,

esas itibariyle yöneticilere bir nevi liderlik verilmesidir. İzleyenlerin yöneticiden beklediği davranışlar örgüt ikliminde ve yapısında önemli paya sahiptir. Liderin sergilemiş olduğu tutum bu bağlamda önem arz etmektedir (Kültür, 2006: 91).

Öğretimsel liderin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akkaş Baysal, 2013:26):

- Öğretimsel lider okulun amaçlarına ulaşması için çaba sarf eder, vizyon sahibidir.
- Öğretimsel lider ekip olarak çalışarak vizyonunu davranışa dönüştürür.
- Öğretimsel lider çalışanlarını destekler, düzenli ve ılıman bir okul ortamı yaratır.
- Öğretimsel lider okulda işlerin nasıl yürütüldüğünden haberdardır. Öğrencilerin ve öğretmenlerin görev ve sorumluluklarının nasıl yerine getirdiklerini bilir.
- Öğretimsel lider bilgiyi kullanır. Gerektiğinde farklı davranışlar ve öğretim stratejilerini kullanarak eğitim-öğretim faaliyetlerine katkı sağlar.
- Farklı öğretim yöntemlerinin kullanılması için öğretmenleri isteklendirir.
- Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunur.
- Öğretimle alakalı sorunlarda öğretmenlere yardımcı olur.
- Dersin içerik ve sunumuna ilişkin olarak öğretmenlerle birlikte stratejiler geliştirir.
- Öğrencilerin durumu ve öğretim uygulamalarına ilişkin tartışmalara öncülük eder.
- Öğrenci verimliliğinin artması adına okulun ve çevrenin imkanlarını harekete geçirir.

- Okulun var olma nedenini açık bir şekilde bilir.
- Öğretmenlerle sürekli olarak iletişim halindedir.
- Öğrenci başarısının değerlendirilmesinde öğretmene yardımcı olur.
- Öğretmenlere sınıftaki performanslarına ilişkin sık sık geribildirim sağlar.

2.2. OKUL YÖNETİMİNDE LİDERLİK

İçerisinde bulunduğumuz yüzyıl okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim niteliğine sahip, mesleki gelişimlerine devam eden, kendini her daim yenileyip çağın gereklerine göre güncelleyen, bu bağlamda da teknolojiyi yakından takip eden, yönettikleri okulun her bakımından gelişimi için çaba sarf eden, çalışanlarıyla ve çevreyle iyi ilişkiler kuran ve sorumluluk sahibi birer lider olmaları gerektiği yadsınamaz bir gerçek olup başarılı okul ortamı ancak ve ancak güçlü liderlik özelliklerine sahip okul yöneticileri sayesinde tesis edilebilir (Gürbüz vd., 2013: 169)

Okul yönetiminde liderlik yönetici, öğretmen ve denetçiler tarafından okulla alakalı durum ve olayları etkilemek için kullanılacak olan en önemli güçtür (Şişman, 2004: 24).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, mevcut ortamını ve havasını devam ettirecek, yapısını gelecek dönemlere de taşıyacak öğelerin lideri okul yöneticileridir. Okul yöneticileri gerçekte formal yetkilerden gücünü almaktadırlar. Fakat okuldaki diğer unsurlarca kabul edilmeleri ve benimsenmeleri durumunda ancak liderlik statüsü elde edebilirler. Gerçek liderlerin gruptan geldiği kabul edilen görüş olmakla beraber liderin grubun başarısı ve devamlılığını sağlamak gibi önemli sorumluluklarının olduğu da akıldan çıkarılmamalıdır. Liderin bunları başarabilmesi için grup üyeleriyle etkileşmesi, değerlerini muhafaza etmesi ve karşı karşıya kaldığı sorunların üstesinden gelmesi gerekir. Okul müdürlerinin liderliği ile öğretmenlerin ve okuldaki diğer unsurların liderliğe ilişkin beklentilerindeki uyuma düzeyi ne denli yüksek ise öğretmenlerin ve okuldaki diğer insan faktörlerinin de işe karşı tutumları bir o kadar pozitif olacaktır. Bu bağlamda okul müdürlerinin liderlik vazifesi, meslektaşlarının

getirmiş olduğu çatışmaların etkisi altında zamana göre değişim arz etmektedir (Bursalıoğlu, 2012: 40).

Liderin okulda dikkat etmesi gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (şahin, 2003: 21):

- Statü okul lideri açısından son derece tehlikeli bir husus olup okul lideri tartışma ve toplantılarda statüsüyle hareket etmekten ziyade sahip olduğu üstün nitelikleri ile hareket etmeyi tercih etmelidir.
- Politikaların gözden geçirilmesi ve işlemlerin değerlendirilmesi gibi önemli görevlere daha alt kademedeki çalışanlar dahil edilerek demokratik ve katılımcı bir davranış sergilemeye özen göstermelidir.
- Karşı tarafta güvenilirlik hissi uyandırmaya büyük özen göstermelidir
- Çalışanlarına karşı hoşgörülü olmalıdır.
- Her daim pozitif olmaya özen göstermelidir.
- Görev aşkını ve heyecanını her daim koruyup bunu çalışanlarına yansıtmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmayla okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

3.2. HİPOTEZLER

Bu tezin amacı etkin liderlik özellikleri üzerindeki algının ölçülmesi. Bu algının demografik özelliklere göre nasıl farklılaştığını ortaya koymaktır.

h1: Öğretmenlerin, okul müdürlerinin gösterdikleri etkin liderlik özelliklerini üzerine algıları cinsiyete göre farklılık gösterecektir.

h2: Öğretmenlerin, okul müdürlerinin gösterdikleri etkin liderlik özelliklerini üzerine algıları yaş aralıklarına göre farklılık gösterecektir.

h3: Öğretmenlerin, okul müdürlerinin gösterdikleri etkin liderlik özelliklerini üzerine algıları medeni duruma göre farklılık gösterecektir.

h4: Öğretmenlerin, okul müdürlerinin gösterdikleri etkin liderlik özelliklerini üzerine algıları çocuk sayısına göre farklılık gösterecektir.

h5: Öğretmenlerin, okul müdürlerinin gösterdikleri etkin liderlik özelliklerini üzerine algıları akademik duruma göre farklılık gösterecektir.

h6: Öğretmenlerin, okul müdürlerinin gösterdikleri etkin liderlik özelliklerini üzerine algıları meslekteki deneyim süresi göre farklılık gösterecektir.

h7: Öğretmenlerin, okul müdürlerinin gösterdikleri etkin liderlik özelliklerini üzerine algıları istihdam şekline göre farklılık gösterecektir.

h8: Öğretmenlerin, okul müdürlerinin gösterdikleri etkin liderlik özelliklerini üzerine algıları çalıştığı kurum türüne göre farklılık gösterecektir.

h9: Öğretmenlerin, okul müdürlerinin gösterdikleri etkin liderlik özelliklerini üzerine algıları kurumda çalışan sayısına göre farklılık gösterecektir.

3.3. YÖNTEM

3.3.1. Evren ve Örneklem

Yapılan araştırma Ağrı ili Patnos ilçesi ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmenleri içermektedir. Çalışma kapsamında 166'sı (%55.3) erkek, 134'ü (%44.7) kadın olmak üzere toplam 300 öğretmen ile görüşülmüştür.

3.3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket iki kısımdan oluşmakta olup ilk kısımda öğretmenlerin demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik 10 adet soru bulunmaktadır. Anketin ikinci kısmında ise Burwash'ın (1997) "Liderliğin Anahtarı" isimli eseri baz alınarak Turan (2010) tarafından revize edilen "Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek toplam 40 sorudan ve 7 altboyuttan oluşmakta olup her bir boyut kendi içerisinde bir puana sahiptir. Ankette yer alan altboyutlar aşağıdaki gibidir:

Heyecanlı Olmak: 1., 7., 27. sorular

İletişim Kurabilmek: 2., 4., 12., 21., 26., 33., ve 39. sorular

Güvenilir Olmak ve Güvenmek: 6., 10., 13., 17., 23., 28., ve 31. sorular

Vizyon Sahibi Olmak: 3., 5., 16., 22., 25., 32., ve 37. sorular

Örnek Olmak: 11., 20., 24., ve 30. sorular

Demokratik ve Hoşgörülü Olmak: 8, 15, 18, 34, 36, 38, 40. sorular

Pozitif Olmak: 9., 14., 19., 29., ve 35. sorular.

Ölçeğin derecelendirmesi liderlerin davranışı gösterme sıklığını tespit etmek için "Daima-Asla" şeklinde (1-5) 5'li Liker tipindeki sorulardan oluşmaktadır. Anketin güvenilirlik analizi neticesinde elde edilen güvenilirlik değerleri Tablo 3.1'de görülmektedir.

Tablo 3.1. Ölçeğe İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

Liderlerin Davranışları	Cronbach Alfa	Madde Sayısı
Heyecanlı Olmak	.260	3
İletişim Kurabilmek	.682	7
Vizyon Sahibi Olmak	.668	7
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	.675	7
Örnek Olmak	.377	4
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	.879	7
Pozitif Olmak	.771	5
Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği	.917	40

Ölçek ve ölçeğin altboyutlarına ilişkin güvenilirlik analizleri neticesinde Tablo 3.1'deki değerler elde edilmiştir. Buna göre "heyecanlı olmak" altboyutu ile "örnek olmak" altboyutunun güvenilirlik düzeyi son derece düşük olup diğerlerinin ise yüksek bulunmuştur. Ölçeğin tamamı için güvenilirlik katsayısı 0.917 olarak hesaplanmış olup bu değer ölçeğin güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

3.3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılacak olan veriler 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Ağrı ili Patnos İlçesi ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmenler arasından araştırmaya katılmaya gönüllü olanlardan anket aracılığı ile toplanmıştır.

3.3.4. Verilerin Analizi

Araştırma neticesinde elde edilen verilerin analizi SPSS (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılarak yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama, standart sapma ve yüzde dağılımlar verilmiştir. Parametrik olan ikili değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda bağımsız değişkenler t testi, parametrik olmayan ikili değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda Mann Whitney U testi, çoklu değişkenlere ilişkin karşılaştırmalarda ise Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar %95 ($p < 0.05$) anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

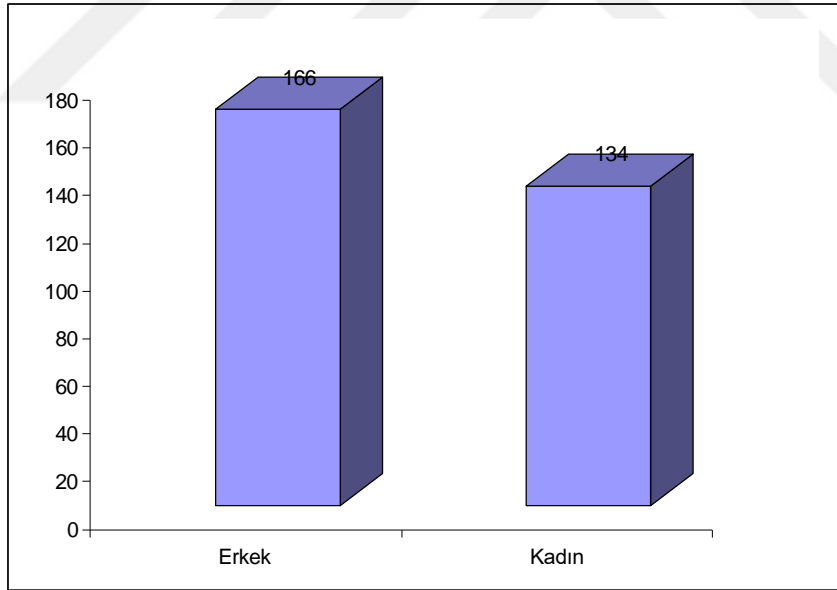
Bu bölümde çalışmadan elde edilen verilerin analizi neticesinde elde edilen bulgular tablolar halinde verilmiştir.

4.1. Demografik Bulgular

Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda tablo ve grafikler halinde verilmiştir.

Tablo 4.1. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı

	n	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	166
	Kadın	134
	Toplam	300

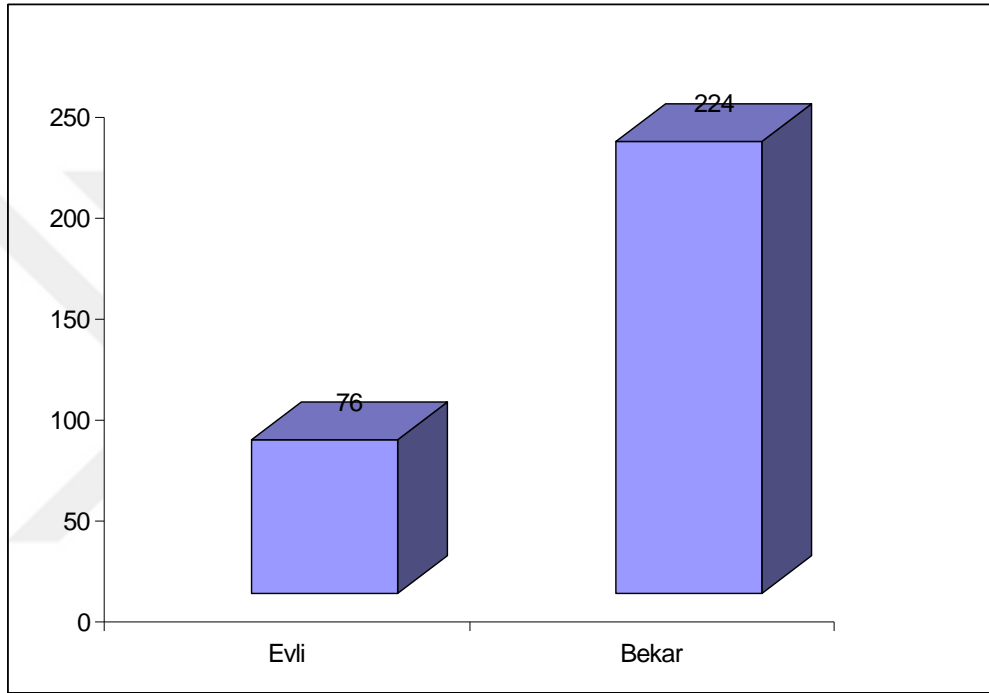


Şekil 4.1. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı

Yapmış olduğumuz çalışmaya toplam 300 öğretmen dahil edilmiş olup bunlardan 166'sı (%55.3) erkek, geri kalan 134'ü (%44.7) ise kadındı (Tablo 4.1; Şekil 4.1).

Tablo 4.2. Öğretmenlerin medeni durumuna göre dağılımı

		n	Yüzde (%)
Medeni Durum	Evli	76	25.3
	Bekar	224	74.7
	Toplam	300	100.0

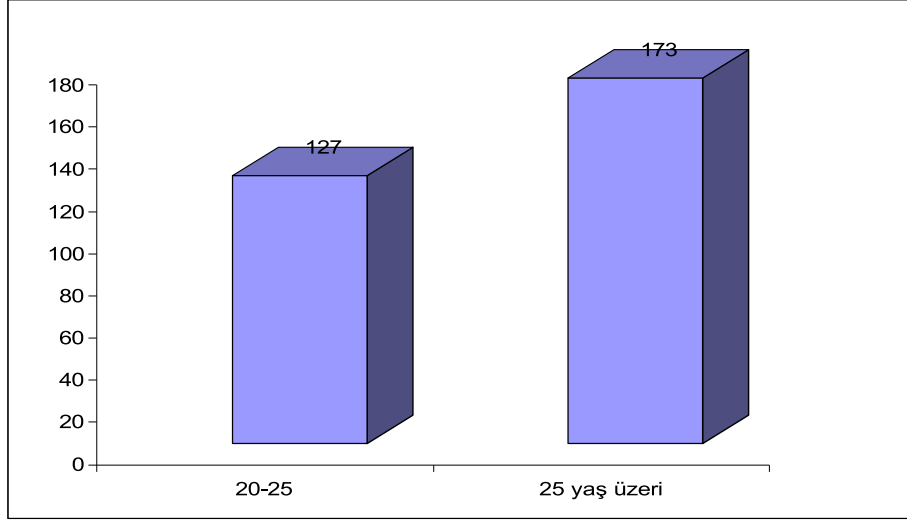


Şekil 4.2. Öğretmenlerin medeni durumuna göre dağılımı

Çalışmaya katılan öğretmenlerden 76'sı (%25.3) evli iken geri kalan 224'ü (%74.7) ise bekar (Tablo 4.2; Şekil 4.2).

Tablo 4.3. Öğretmenlerin yaş gruplarına göre dağılımı

		n	Yüzde (%)
Yaş	20-25	127	42.3
	25 yaş üzeri	173	57.7
	Toplam	300	100.0

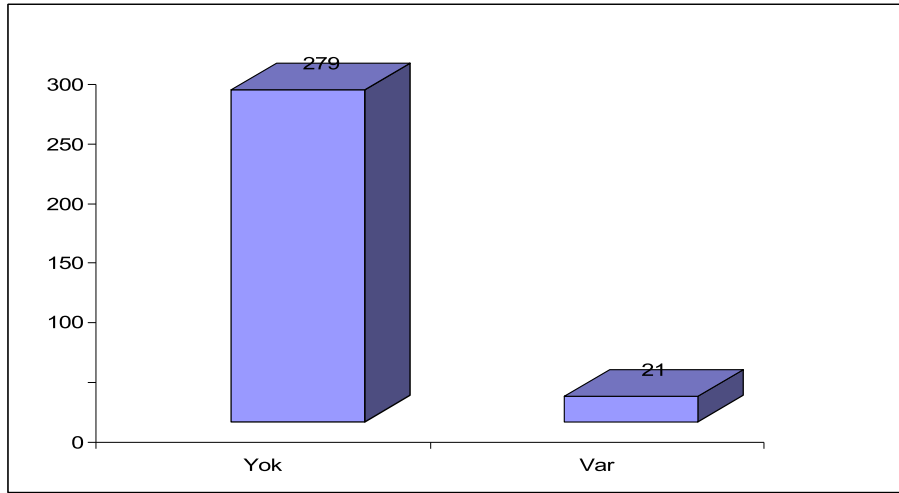


Şekil 4.3. Öğretmenlerin yaş gruplarına göre dağılımı

Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerden 127'si (%42.3) 20-25 yaş arasında iken geri kalan 173'ü (%57.7) ise 25 yaş üzerindedir (Tablo 4.3; Şekil 4.3).

Tablo 4.4. Öğretmenlerin çocuk sahibi olma durumlarına göre dağılımı

		n	Yüzde (%)
Çocuk Sahibi Olma Durumu	Yok	279	93.0
	Var	21	7.0
Toplam		300	100.0

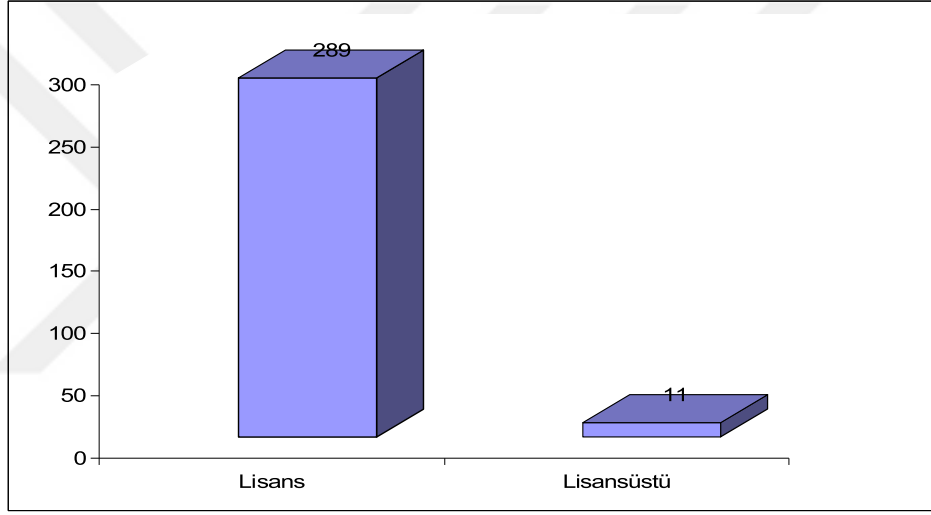


Şekil 4.4. Öğretmenlerin çocuk sahibi olma durumlarına göre dağılımı

Yapmış olduğumuz çalışmaya dahil edilen öğretmenlerden yalnızca 21'inin (%7) çocuğu var iken geri kalan 279'unun (%93) ise çocuğu yoktu (Tablo 4.4; Şekil 4.4).

Tablo 4.5. Öğretmenlerin en son bitirdikleri okula göre dağılımı

		N	Yüzde (%)
En Son Bitirilen Okul	Lisans	289	96.3
	Lisansüstü	11	3.7
	Toplam	300	100.0

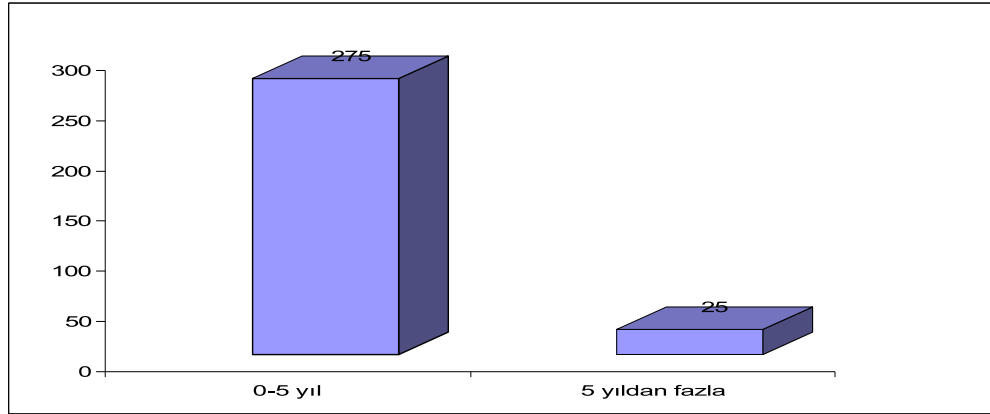


Şekil 4.5. Öğretmenlerin en son bitirdikleri okula göre dağılımı

Yapmış olduğumuz çalışmaya dahil edilen öğretmenlerden 289'u (96.3) lisans mezunu iken geri kalan 11'i (%3.7) ise lisansüstü mezunuydu (Tablo 4.5; Şekil 4.5).

Tablo 4.6. Öğretmenlerin deneyimine göre dağılımı

		n	Yüzde (%)
Deneyim	0-5 yıl	275	91.7
	5 yıldan fazla	25	8.3
	Toplam	300	100.0

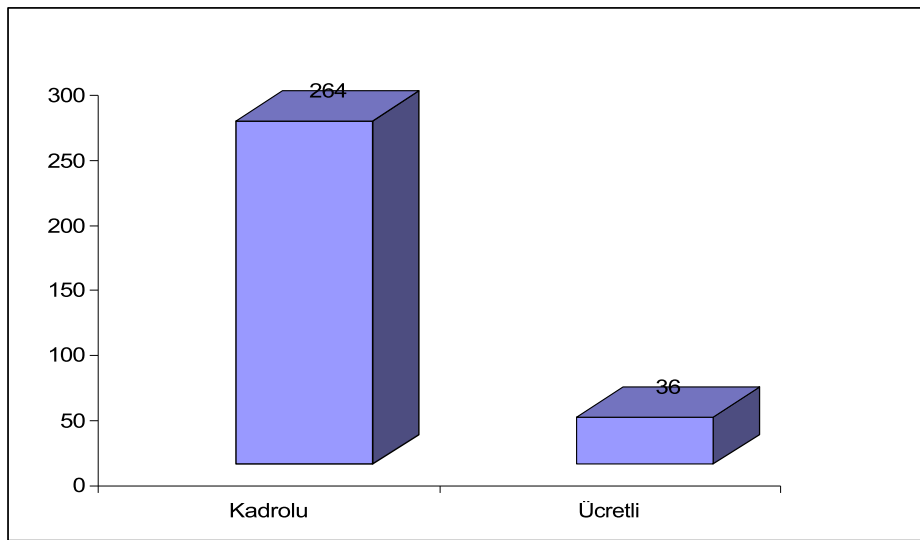


Şekil 4.6. Öğretmenlerin deneyimine göre dağılımı

Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerden 25'inin (%8.3) 5 yıldan daha uzun süredir öğretmenlik deneyimi söz konusu iken geri kalan 275'inin (%91.7) ise 0-5 yıldır öğretmenlik deneyimi bulunmaktaydı (Tablo 4.6; Şekil 4.6).

Tablo 4.7. Öğretmenlerin istihdam şekline göre dağılımı

		N	Yüzde (%)
İstihdam Şekli	Kadrolu	264	88.0
	Ücretli	36	12.0
	Toplam	300	100.0

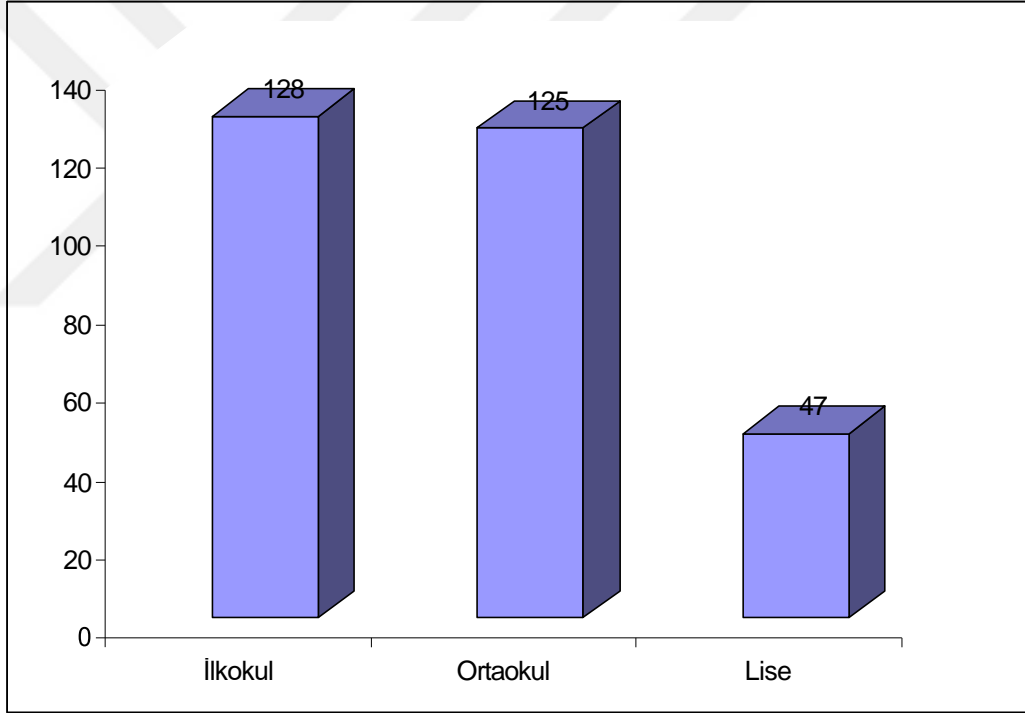


Şekil 4.7. Öğretmenlerin istihdam şekline göre dağılımı

Yapmış olduğumuz çalışmaya dahil edilen öğretmenlerden 264'ü (%88) kadrolu iken geri kalan 36'sı (% 12) ise ücretli öğretmendi (Tablo 4.7; Şekil 4.7).

Tablo 4.8. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımı

	n	Yüzde (%)
Görev Yapılan Okul Türü	İlkokul	128
	Ortaokul	125
	Lise	47
	Toplam	300

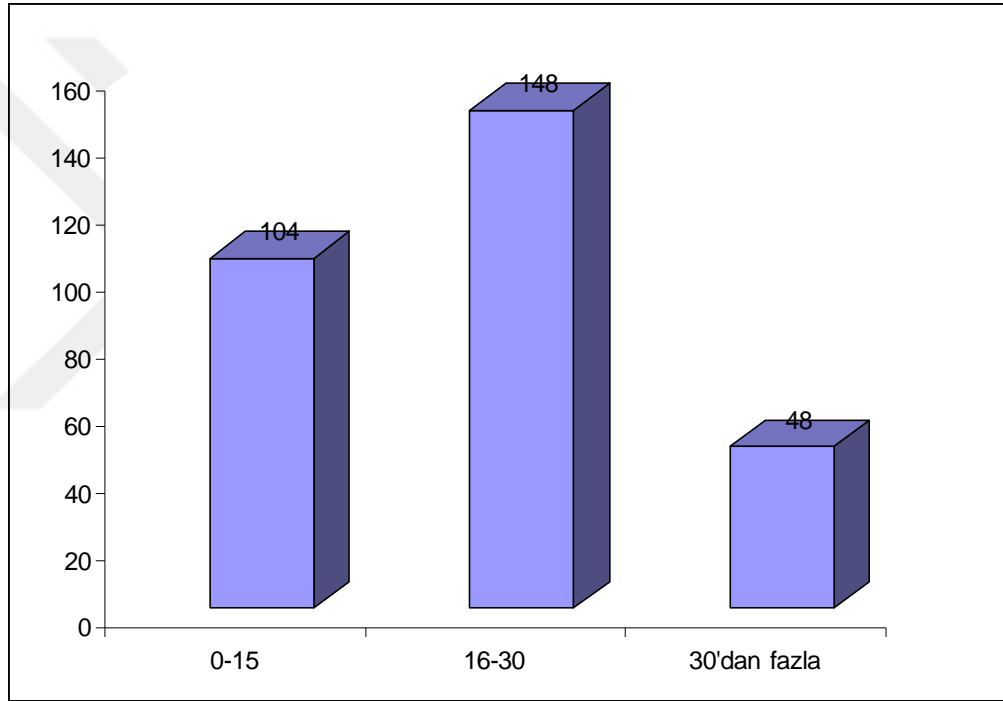


Şekil 4.8. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımı

Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerden 47'si (%15.7) lise, 125'i (%41.7) ortaokul ve geri kalan 128'i (%42.7) de ilkokulda görev yapmaktaydı (Tablo 4.8; Şekil 4.8).

Tablo 4.9. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre dağılımı

	N	Yüzde (%)
0-15	104	34.7
Görev Yapılan Okuldaki Öğretmen Sayısı		
16-30	148	49.3
30'dan fazla	48	16.0
Toplam	300	100.0



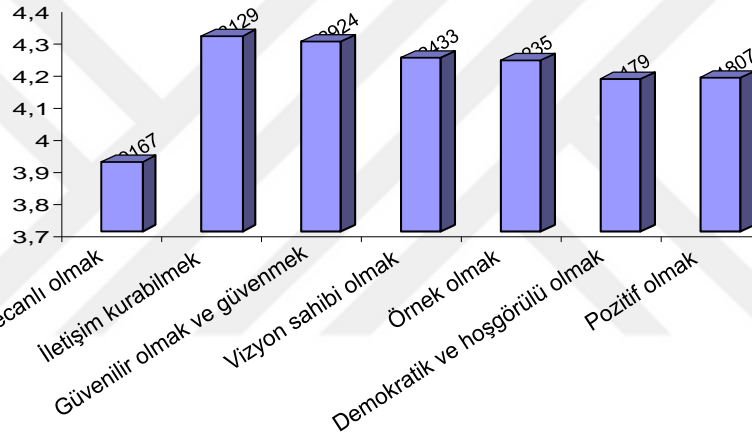
Şekil 4.9. Öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre dağılımı

Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerden 148'inin (%49.3) çalıştığı okulda görev yapan öğretmen sayısı 16-30, 104'ünün (%34.7) 0-15 ve 48'inin de (%16) 30'dan fazlaydı (Tablo 4.9; Şekil 4.9).

4.2. Etkin Liderlerin Nitelikleri Ölçeği'ne İlişkin Bulgular

Tablo 4.10. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve alt boyutlarından elde edilen ortalama puanlar

	N	Ortalama	Ss (±)
Heyecanlı olmak	300	3.9167	1.22865
İletişim kurabilmek	300	4.3129	.83969
Güvenilir olmak ve güvenmek	300	4.2924	.83893
Vizyon sahibi olmak	300	4.2433	.83825
Örnek olmak	300	4.2350	1.34675
Demokratik ve hoşgörülü olmak	300	4.1790	.78083
Pozitif olmak	300	4.1807	.71358

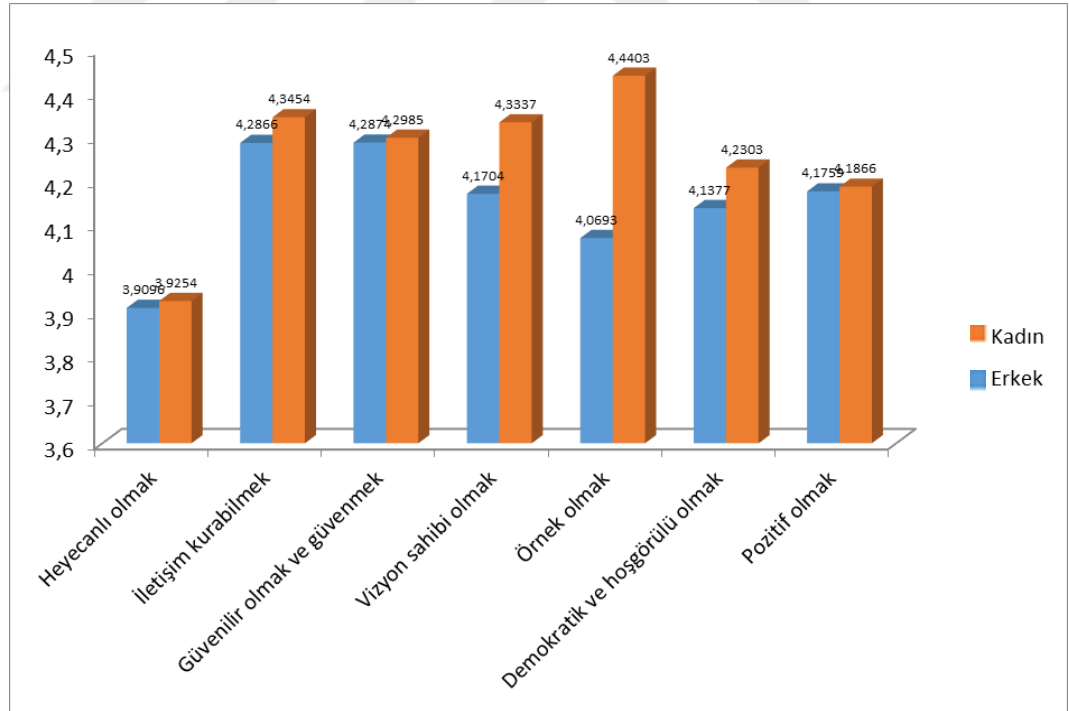


Şekil 4.10. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanlar

Öğretmenlerin okul müdürlerindeki liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerini tespit etmek amacıyla uygulanan ölçekten elde edilen ortalama puanlar dikkate alındığında en yüksek ortalamanın $4.3129 \pm .83969$ ile “iletişim kurabilmek” altboyutundan elde edildiği görülmüştür. Bunu sırasıyla “güvenilir olmak ve güvenmek”, “vizyon sahibi olmak”, “örnek olmak”, “pozitif olmak”, “demokratik ve hoşgörülü olmak” ve “heyecanlı olmak” altboyutları takip etmiştir (Tablo 4.10; Şekil 4.10). Bu bulgulardan da anlaşılacağı üzere öğretmenler müdürlerinde liderlik özelliklerinden en fazla iletişim kurabilme kabiliyetinin yüksek olduğunu, en az ise heyecanlı olmanın var olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 4.11. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların cinsiyete göre karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss (±)	t	p
Heyecanlı olmak	Erkek	166	3.9096	1.48637	-.110	.912
	Kadın	134	3.9254	.80790		
İletişim kurabilmek	Erkek	166	4.2866	.93320	-.603	.547
	Kadın	134	4.3454	.70907		
Güvenilir olmak ve güvenmek	Erkek	166	4.2874	.92635	-.113	.910
	Kadın	134	4.2985	.71942		
Vizyon sahibi olmak	Erkek	166	4.1704	.72740	-1.683	.094
	Kadın	134	4.3337	.95309		
Örnek olmak	Erkek	166	4.0693	.86323	-2.391	.017
	Kadın	134	4.4403	1.75394		
Demokratik ve hoşgörülü olmak	Erkek	166	4.1377	.78165	-1.021	.308
	Kadın	134	4.2303	.77969		
Pozitif olmak	Erkek	166	4.1759	.68924	-.128	.898
	Kadın	134	4.1866	.74519		

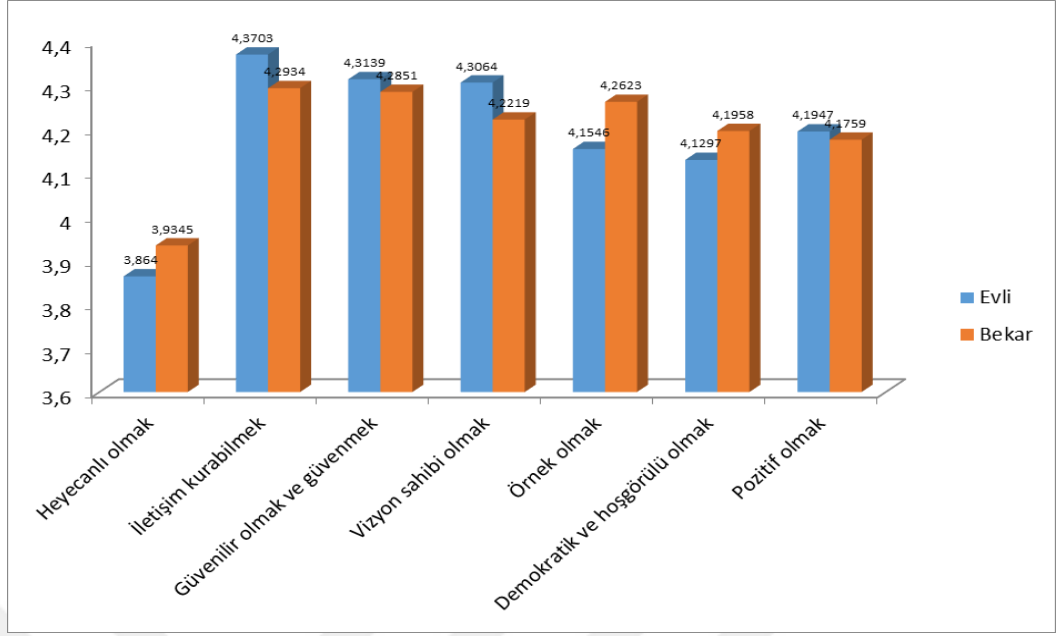


Şekil 4.11. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların cinsiyete göre karşılaştırılması

Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin ölçekten elde ettikleri puanların cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde kadın öğretmenlerin "örnek olmak" boyutundan anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri ($p<0.05$) tespit edilmiştir (Tablo 4.11; Şekil 4.11).

Tablo 4.12. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların medeni duruma göre karşılaştırılması

	Medeni Durum	N	Ortalama	Ss (\pm)	U	p																																																															
Heyecanlı olmak	Evli	76	3.8640	.84183	8436.500	.907																																																															
	Bekar	224	3.9345	1.33583			İletişim kurabilmek	Evli	76	4.3703	1.19185	8263.000	.702	Bekar	224	4.2934	.68273	Güvenilir olmak ve güvenmek	Evli	76	4.3139	.75630	7711.500	.218	Bekar	224	4.2851	.86665	Vizyon sahibi olmak	Evli	76	4.3064	1.15651	8031.000	.460	Bekar	224	4.2219	.70034	Örnek olmak	Evli	76	4.1546	.94425	7980.000	.411	Bekar	224	4.2623	1.45913	Demokratik ve hoşgörülü olmak	Evli	76	4.1297	.94565	8355.500	.810	Bekar	224	4.1958	.71807	Pozitif olmak	Evli	76	4.1947	.74903	8241.500	.677	Bekar
İletişim kurabilmek	Evli	76	4.3703	1.19185	8263.000	.702																																																															
	Bekar	224	4.2934	.68273			Güvenilir olmak ve güvenmek	Evli	76	4.3139	.75630	7711.500	.218	Bekar	224	4.2851	.86665	Vizyon sahibi olmak	Evli	76	4.3064	1.15651	8031.000	.460	Bekar	224	4.2219	.70034	Örnek olmak	Evli	76	4.1546	.94425	7980.000	.411	Bekar	224	4.2623	1.45913	Demokratik ve hoşgörülü olmak	Evli	76	4.1297	.94565	8355.500	.810	Bekar	224	4.1958	.71807	Pozitif olmak	Evli	76	4.1947	.74903	8241.500	.677	Bekar	224	4.1759	.70281								
Güvenilir olmak ve güvenmek	Evli	76	4.3139	.75630	7711.500	.218																																																															
	Bekar	224	4.2851	.86665			Vizyon sahibi olmak	Evli	76	4.3064	1.15651	8031.000	.460	Bekar	224	4.2219	.70034	Örnek olmak	Evli	76	4.1546	.94425	7980.000	.411	Bekar	224	4.2623	1.45913	Demokratik ve hoşgörülü olmak	Evli	76	4.1297	.94565	8355.500	.810	Bekar	224	4.1958	.71807	Pozitif olmak	Evli	76	4.1947	.74903	8241.500	.677	Bekar	224	4.1759	.70281																			
Vizyon sahibi olmak	Evli	76	4.3064	1.15651	8031.000	.460																																																															
	Bekar	224	4.2219	.70034			Örnek olmak	Evli	76	4.1546	.94425	7980.000	.411	Bekar	224	4.2623	1.45913	Demokratik ve hoşgörülü olmak	Evli	76	4.1297	.94565	8355.500	.810	Bekar	224	4.1958	.71807	Pozitif olmak	Evli	76	4.1947	.74903	8241.500	.677	Bekar	224	4.1759	.70281																														
Örnek olmak	Evli	76	4.1546	.94425	7980.000	.411																																																															
	Bekar	224	4.2623	1.45913			Demokratik ve hoşgörülü olmak	Evli	76	4.1297	.94565	8355.500	.810	Bekar	224	4.1958	.71807	Pozitif olmak	Evli	76	4.1947	.74903	8241.500	.677	Bekar	224	4.1759	.70281																																									
Demokratik ve hoşgörülü olmak	Evli	76	4.1297	.94565	8355.500	.810																																																															
	Bekar	224	4.1958	.71807			Pozitif olmak	Evli	76	4.1947	.74903	8241.500	.677	Bekar	224	4.1759	.70281																																																				
Pozitif olmak	Evli	76	4.1947	.74903	8241.500	.677																																																															
	Bekar	224	4.1759	.70281																																																																	



Şekil 4.12. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların medeni duruma göre karşılaştırılması

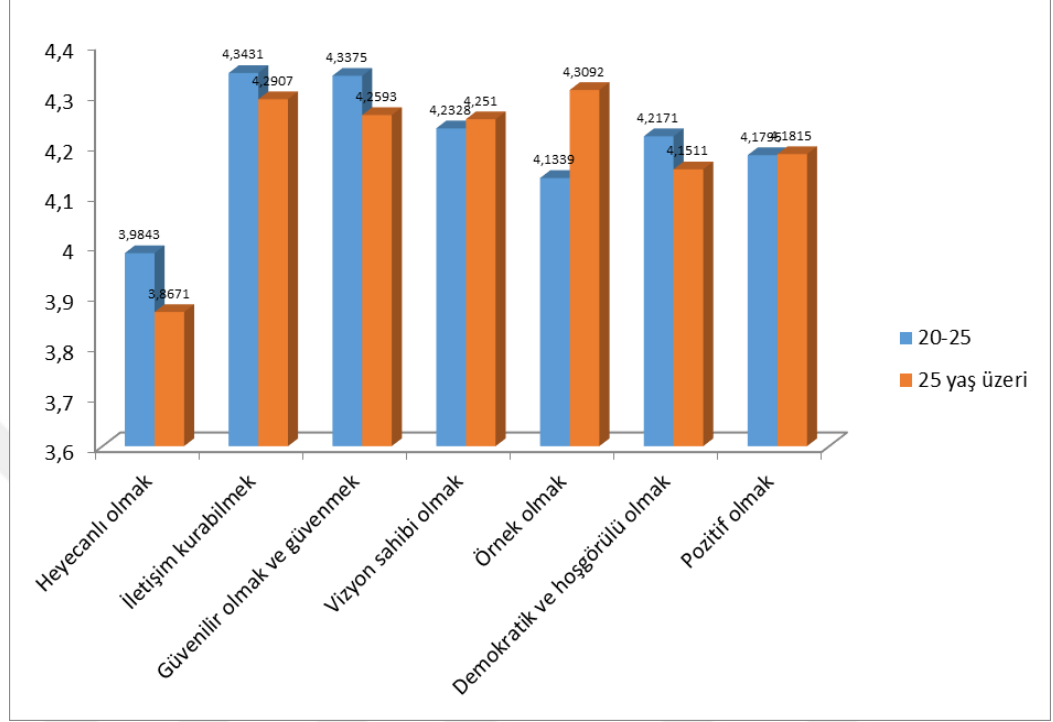
Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin medeni durumlarına göre ölçekten elde ettikleri ortalama puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi neticesinde gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$) (Tablo 4.12; Şekil 4.12).

Tablo 4.13. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların yaşa göre karşılaştırılması

	Yaş	N	Ortalama	Ss (\pm)	t	p
Heyecanlı olmak	20-25	127	3.9843	1.63885	.816	.415
	25 yaş üzeri	173	3.8671	.80674		
İletişim kurabilmek	20-25	127	4.3431	1.00955	.534	.594
	25 yaş üzeri	173	4.2907	.69131		
Güvenilir olmak ve güvenmek	20-25	127	4.3375	.98394	.797	.426
	25 yaş üzeri	173	4.2593	.71529		
Vizyon sahibi olmak	20-25	127	4.2328	.69772	-.185	.853
	25 yaş üzeri	173	4.2510	.92990		
Örnek olmak	20-25	127	4.1339	.80598	-1.115	.266
	25 yaş üzeri	173	4.3092	1.63217		
Demokratik ve hoşgörülü olmak	20-25	127	4.2171	.71787	.723	.470
	25 yaş üzeri	173	4.1511	.82494		

Tablo 4.13'ün devamı

Pozitif olmak	20-25	127	4.1795	.70411	-.024	.981
	25 yaş üzeri	173	4.1815	.72248		

**Şekil 4.13.** Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların yaşa göre karşılaştırılması

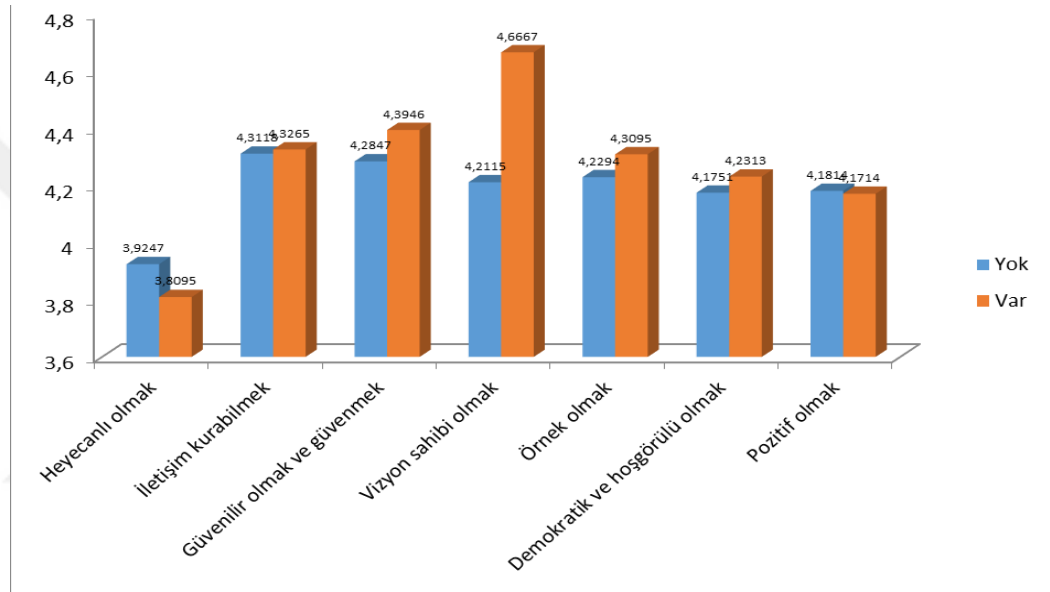
Çalışmaya dahil edilen katılımcıların yaşına göre ölçekten elde edilen ortalama skorlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan bağımsız değişkenler t testi neticesinde yaşa göre gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$) (Tablo 4.13).

Tablo 4.14. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların çocuk sahibi olma durumuna göre karşılaştırılması

	Çocuk	N	Ortalama	Ss (\pm)	U	p
Heyecanlı olmak	Yok	279	3.9247	1.24734	2903.500	.945
	Var	21	3.8095	.96362		
İletişim kurabilmek	Yok	279	4.3118	.84947	2834.000	.802
	Var	21	4.3265	.71449		
Güvenilir olmak ve güvenmek	Yok	279	4.2847	.85190	2606.000	.397
	Var	21	4.3946	.64981		

Tablo 4.14'ün devamı

Vizyon sahibi olmak	Yok	279	4.2115	.72204	2407.500	.172
	Var	21	4.6667	1.74808		
Örnek olmak	Yok	279	4.2294	1.37562	2440.500	.198
	Var	21	4.3095	.89758		
Demokratik ve hoşgörülü olmak	Yok	279	4.1751	.77182	2918.500	.977
	Var	21	4.2313	.91191		
Pozitif olmak	Yok	279	4.1814	.72525	2714.000	.572
	Var	21	4.1714	.54876		

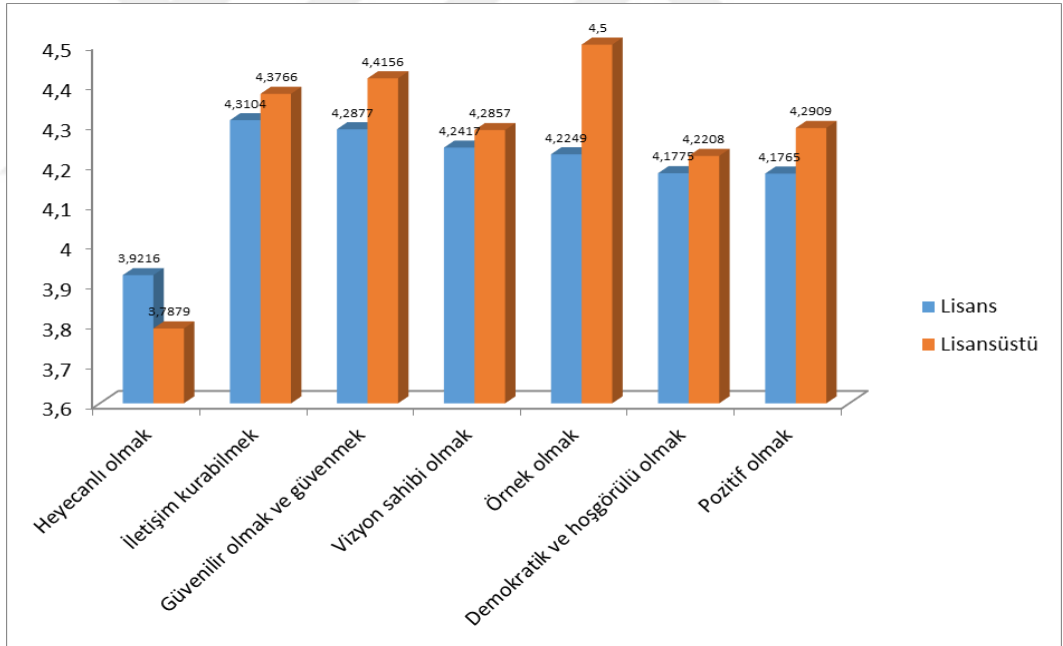


Şekil 4.14. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların çocuk sahibi olma durumuna göre karşılaştırılması

Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin çocuk sahibi olup olmama durumlarına göre ölçekten elde ettikleri puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Mann Whitney U testi neticesinde yaşa göre gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$) (Tablo 4.14).

Tablo 4.15. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların en son bitirilen okula göre karşılaştırılması

	En Son Bitirilen Okul	N	Ortalama	Ss (±)	U	p
Heyecanlı olmak	Lisans	289	3.9216	1.24660	1368.500	.429
	Lisansüstü	11	3.7879	.60135		
İletişim kurabilmek	Lisans	289	4.3104	.84923	1526.500	.823
	Lisansüstü	11	4.3766	.55429		
Güvenilir olmak ve güvenmek	Lisans	289	4.2877	.84683	1390.000	.478
	Lisansüstü	11	4.4156	.61097		
Vizyon sahibi olmak	Lisans	289	4.2417	.84405	1498.500	.746
	Lisansüstü	11	4.2857	.69985		
Örnek olmak	Lisans	289	4.2249	1.36582	1129.500	.100
	Lisansüstü	11	4.5000	.65192		
Demokratik ve hoşgörülü olmak	Lisans	289	4.1775	.78097	1473.500	.680
	Lisansüstü	11	4.2208	.81407		
Pozitif olmak	Lisans	289	4.1765	.71317	1359.500	.412
	Lisansüstü	11	4.2909	.75027		

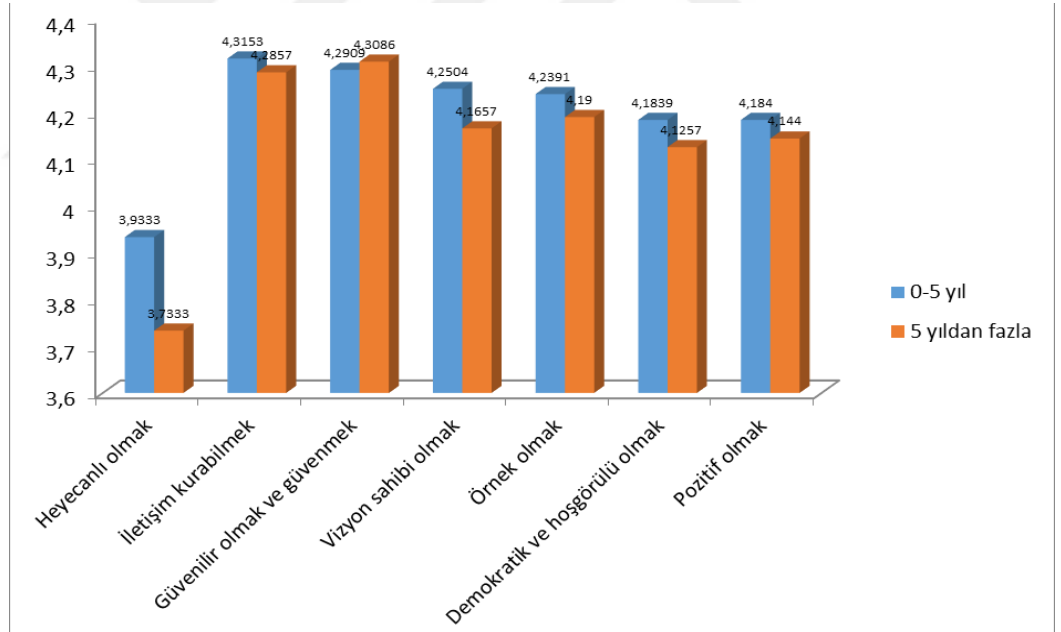


Şekil 4.15. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların en son bitirilen okula göre karşılaştırılması

Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin en son bitirdikleri okula göre ölçekten elde ettikleri ortalama skorlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi neticesinde gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$) (Tablo 4.15).

Tablo 4.16. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların öğretmenlik deneyimine göre karşılaştırılması

	Deneyim	N	Ortalama	Ss (±)	U	p
Heyecanlı olmak	0-5 yıl	275	3.9333	1.25306	3172.000	.519
	5 yıldan fazla	25	3.7333	.91793		
İletişim kurabilmek	0-5 yıl	275	4.3153	.84811	3386.500	.902
	5 yıldan fazla	25	4.2857	.75593		
Güvenilir olmak ve güvenmek	0-5 yıl	275	4.2909	.85058	3290.000	.721
	5 yıldan fazla	25	4.3086	.71271		
Vizyon sahibi olmak	0-5 yıl	275	4.2504	.84088	3390.500	.910
	5 yıldan fazla	25	4.1657	.82136		
Örnek olmak	0-5 yıl	275	4.2391	1.37939	3248.000	.645
	5 yıldan fazla	25	4.1900	.93341		
Demokratik ve hoşgörülü olmak	0-5 yıl	275	4.1839	.79118	3100.000	.415
	5 yıldan fazla	25	4.1257	.66792		
Pozitif olmak	0-5 yıl	275	4.1840	.72093	3207.500	.577
	5 yıldan fazla	25	4.1440	.63906		



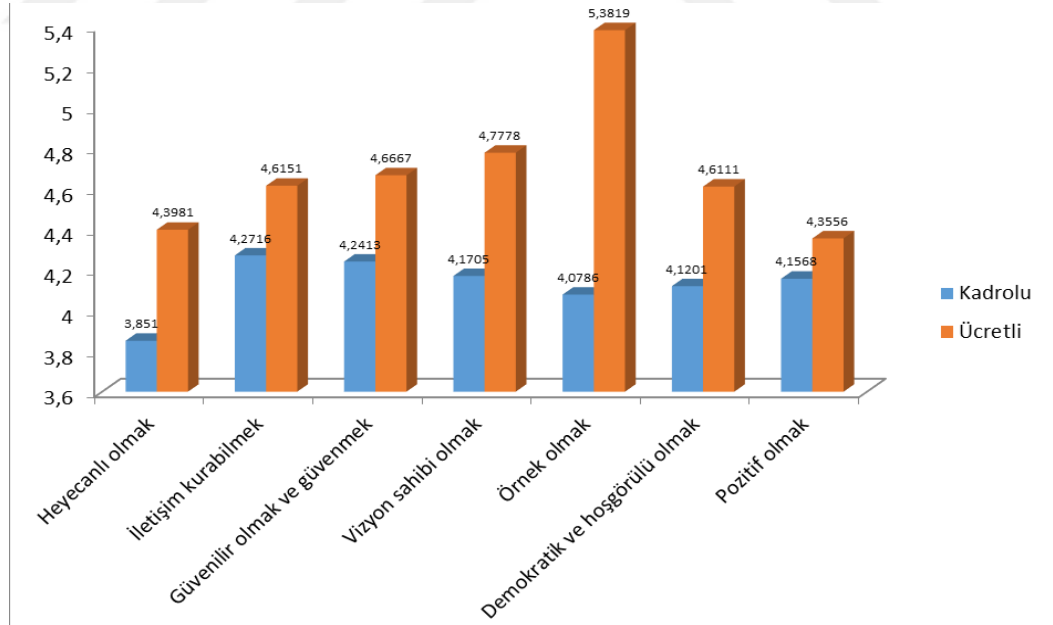
Şekil 4.16. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların öğretmenlik deneyimine göre karşılaştırılması

Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin öğretmenlik deneyimlerine göre etkin liderlerin nitelikleri ölçeğinden elde etmiş oldukları ortalama skorlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi neticesinde öğretmenlik

deneyiminin skorları anlamlı şekilde etkilemediği ($p>0.05$) tespit edilmiştir (Tablo 4.16).

Tablo 4.17. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların istihdam şekline göre karşılaştırılması

	İstihdam Şekli	N	Ortalama	Ss (\pm)	U	p
Heyecanlı olmak	Kadrolu	264	3.8510	.79904	4343.500	.398
	Ücretli	36	4.3981	2.79775		
İletişim kurabilmek	Kadrolu	264	4.2716	.87228	3116.000	.001*
	Ücretli	36	4.6151	.44633		
Güvenilir olmak ve güvenmek	Kadrolu	264	4.2413	.87641	2989.000	.000*
	Ücretli	36	4.6667	.27743		
Vizyon sahibi olmak	Kadrolu	264	4.1705	.73602	2830.000	.000*
	Ücretli	36	4.7778	1.26419		
Örnek olmak	Kadrolu	264	4.0786	.85288	2262.500	.000*
	Ücretli	36	5.3819	2.91394		
Demokratik ve hoşgörülü olmak	Kadrolu	264	4.1201	.79609	3084.500	.001*
	Ücretli	36	4.6111	.47762		
Pozitif olmak	Kadrolu	264	4.1568	.73776	4193.000	.249
	Ücretli	36	4.3556	.47355		



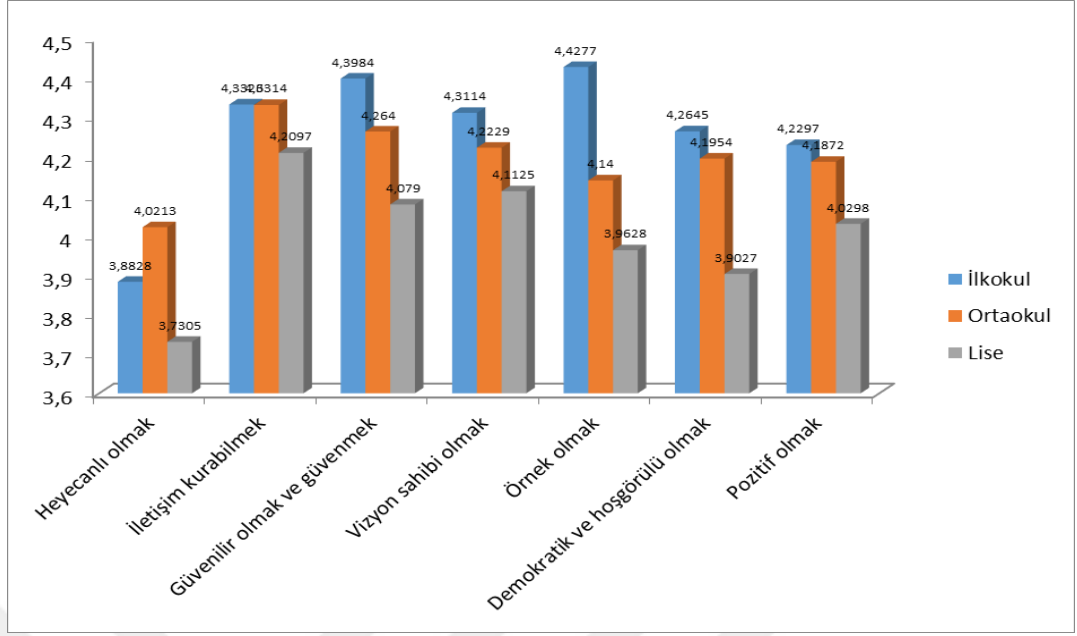
Şekil 4.17. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların istihdam şekline göre karşılaştırılması

Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin istihdam şekline göre ölçekten elde ettikleri ortalama skorlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan

Mann Whitney U testi neticesinde ücretli öğretmenlerin “iletişim kurabilmek”, “güvenilir olmak ve güvenmek”, “vizyon sahibi olmak”, “örnek olmak” ve “demokratik ve hoşgörülü olmak” altboyutlarından kadrolulara göre anlamlı şekilde daha yüksek ortalama elde ettikleri ($p < 0.05$) tespit edilmiştir (Tablo 4.16). Diğer bir ifadeyle ücretli öğretmenlerin müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin belirtilen boyutlardaki algıları kadrolulara göre anlamlı şekilde daha olumludur.

Tablo 4.18. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların görev yapılan okula göre karşılaştırılması

		N	Ortalama	Ss (\pm)	χ^2	p
Heyecanlı olmak	İlkokul	128	3.8828	.78769	1.417	.492
	Ortaokul	125	4.0213	1.64270		
	Lise	47	3.7305	.86989		
İletişim kurabilmek	İlkokul	128	4.3326	.65210	.521	.771
	Ortaokul	125	4.3314	1.02143		
	Lise	47	4.2097	.76401		
Güvenilir olmak ve güvenmek	İlkokul	128	4.3984	.91406	3.346	.188
	Ortaokul	125	4.2640	.75311		
	Lise	47	4.0790	.81185		
Vizyon sahibi olmak	İlkokul	128	4.3114	.93762	1.387	.500
	Ortaokul	125	4.2229	.76187		
	Lise	47	4.1125	.73747		
Örnek olmak	İlkokul	128	4.4277	1.77946	3.538	.170
	Ortaokul	125	4.1400	.86916		
	Lise	47	3.9628	.89834		
Demokratik ve hoşgörülü olmak	İlkokul	128	4.2645	.67890	3.445	.179
	Ortaokul	125	4.1954	.77241		
	Lise	47	3.9027	.99158		
Pozitif olmak	İlkokul	128	4.2297	.59398	2.223	.329
	Ortaokul	125	4.1872	.79464		
	Lise	47	4.0298	.77681		



Şekil 4.18. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların görev yapılan okula göre karşılaştırılması

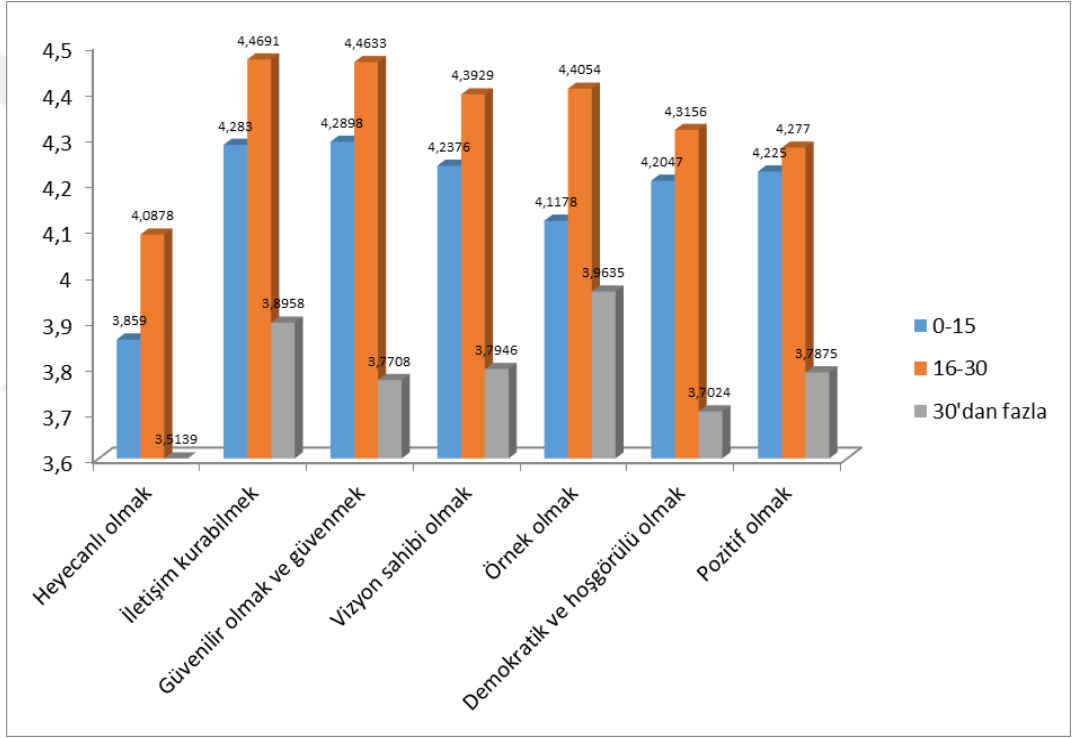
Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin görev yaptıkları okula göre ölçekten elde ettikleri ortalama puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi neticesinde elde edilen skorların görev yapılan okul türüne göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$) (Tablo 4.18).

Tablo 4.19. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların okuldaki öğretmen sayısına göre karşılaştırılması

	N	Ortalama	Ss (\pm)	χ^2	p
Heyecanlı olmak	0-15	104	3.8590	.84849	12.054 .002*
	16-30	148	4.0878	1.49444	
	30'dan fazla	48	3.5139	.88046	
İletişim kurabilmek	0-15	104	4.2830	.76271	18.089 .000*
	16-30	148	4.4691	.85699	
	30'dan fazla	48	3.8958	.81066	
Güvenilir olmak ve güvenmek	0-15	104	4.2898	.72692	26.288 .000*
	16-30	148	4.4633	.85009	
	30'dan fazla	48	3.7708	.83025	
Vizyon sahibi olmak	0-15	104	4.2376	1.07101	23.402 .000*
	16-30	148	4.3929	.57285	
	30'dan fazla	48	3.7946	.80861	

Tablo 4.19'un devamı

Örnek olmak	0-15	104	4.1178	.92691	15.767	.000*
	16-30	148	4.4054	1.25404		
	30'dan fazla	48	3.9635	2.13070		
Demokratik ve hoşgörülü olmak	0-15	104	4.2047	.76135	21.820	.000*
	16-30	148	4.3156	.70603		
	30'dan fazla	48	3.7024	.87013		
Pozitif olmak	0-15	104	4.2250	.68077	13.804	.001*
	16-30	148	4.2770	.64882		
	30'dan fazla	48	3.7875	.84592		



Şekil 4.19. Etkin liderlerin nitelikleri ölçeği ve altboyutlarından elde edilen ortalama puanların okuldaki öğretmen sayısına göre karşılaştırılması

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısına bağlı olarak etkin liderlik ölçeğinden elde ettikleri puanlar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan Kruskal Wallis H testi neticesinde tüm altboyutlarda anlamlı farklılık olduğu ($p < 0.05$) tespit edilmiştir (Tablo 4.19; Şekil 4.19).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim sisteminin en önemli parçası olan okulların esas amacı öğrencilere daha önceden belirlenmiş olan davranışların kazandırılmasına yönelik süreçte öğrencilerin fiziki ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik gerekli düzenin tesisidir. İçerisinde yaşanan toplumun çağın gereklerine göre değişim ve gelişim kaydetmesine bağlı olarak örgüt bünyesinde bulunanların da bu değişime paralel olarak gelişimini gerekli kılmaktadır ki bu süreçte okul müdürlerine öğretmenlerin değişimini sağlama konusunda son derece önemli görevler düşmektedir. Okullarda her türlü değişimin öncüsünde en önemli pay okul yöneticisine aittir. Bu bağlamda okul yöneticileri öğretmenlere ve diğer çalışanlara örnek davranışlar sergilemelidirler (Taymaz, 2007).

Yukarıda da ifade edildiği üzere okullardaki değişim sürecinde okul yöneticilerine çeşitli roller yüklenmekte olup yöneticiler de bu roller başarılı bir şekilde uygulayabilmek için iyi bir eğitim almış olmalıdır. Gerekli olan her türlü eğitimi almış olan yöneticiler görevlerini kusursuz olarak yerine getirmekte olup bu sayede kazanmış olduğu bütün nitelikleri de uygulayabilir.

Okul liderliğinin önem kazanması yalnızca okul yöneticiliğindeki gelişmeyle değil aynı zamanda öğretimin profesyonel bir uygulama olarak ortaya çıkmasıyla da gerçekleşmiştir. Teknoloji alanında yaşanan gelişmelerin yanı sıra nüfustaki artışa bağlı olarak devlet okullarının yanı sıra özel okullar da ortaya çıkmıştır. Bu durum devlet ve özel okullar arasında yoğun ve zorlu bir rekabet ortamının oluşumuna yol açmıştır. Okullar öğrencilerine en kaliteli eğitimi verebilmek adına altyapılarını geliştirmenin yanı sıra en iyi yöneticileri, öğretmenleri ve öğrencileri kendilerine çekmeye, ya da bünyelerinde tutmaya yönelik ciddi çaba sarf etmeye başlamışlardır. Öğrencilerin akademik başarılarının artmasında her ne kadar en büyük pay öğretmenlerde gibi görünse de öğretmenlerini ve aynı zamanda okuldaki diğer unsurları en iyi şekilde yönetemeyen yöneticilerin olduğu okullarda akademik başarının elde edilmesi son derece güçtür. Okul yöneticileri sergilemiş oldukları liderlik stilleri ve özellikleri sayesinde öğretmenleri motive etmekte veya tam tersi onların motivasyonlarını düşürmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin öğretmenleri en iyi şekilde motive eden, onların okula, mesleklerine olan bağlılıklarını artıran liderlik özelliklerini sergilemeleri son derece önemlidir (Çelik, 2003).

Okullar yönetici, öğretmen, öğrenci ve çevre gibi faktörleri bir çatı altında bir araya getiren, değişim ve dönüşüm imkanlarına sahip, dinamik ve son derece kompleks yapılar olmalarına karşın bir o kadar da açık örgütlerdir. Okulların etkili olabilmeleri için daha önce de ifade edildiği gibi yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Günümüz dünyasında okul yöneticilerinden beklenen rollerin yerine getirilebilmesi için öncelikli olarak onların gelişime açık olmaları ve gelişmeleri takip etmeleridir.

Yaşanan gelişmeler her alanda olduğu gibi eğitim alanında ve okul yönetiminde de etkisini göstermiştir. Okul yöneticilerinin çağın gereklerine yanıt verebilecek yönetim anlayışına sahip olup bunu uygulayabilmeleri için okul çevresiyle sıkı bir ilişki içerisinde olarak okulun geleceğine yön vermeli ve toplumun istek ve taleplerini karşılayabilecek plan ve programları hazırlamaları gerekir. Bunların yanı sıra bu plan ve programları örgütün istek ve gereksinimlerine göre devamlı olarak gözden geçirip revize etmeli, eğitim ve öğretim ilkeleri doğrultusunda öğrenci merkezli düzenlemeler yapmaları gerekir (Gümüşeli, 2001).

Okul yöneticileri okulun amacının doğru anlaşılması ve yorumlanmasının sağlanmasında en önemli paya sahip olan kişilerdir. Öğretmenlerin en güncel bilgi ve gelişmeler ile her daim haberdar edilip beslenmeleri, eğitim sürecine dair kararlara katılmaları ve mesleki gelişimlerinin sağlanması noktasında okul yöneticileri önemli roller üstlenirler (Aydın, 2005: 195).

Geçmişte okul yöneticilerinin okullarda otoriteyi temsil eden ve okulla alakalı kararları veren kişiler olduğuna dair bir görüş hakimdi. Fakat okul yöneticilerinin rollerine ilişkin modern tartışmalarda okul ve toplum bağlamında liderlik özellikleri, bilhassa da eğitim ve öğretim liderliği rolleri üzerinde daha yoğun bir şekilde durulmaya başlanmıştır (Şişman, 2004: 3).

Okul yöneticileri okulu yönetirken okul içerisinde yer alan öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlarla okul dışındaki çeşitli grupların beklenti ve taleplerini uzlaştırmak ve okulun amaçlarının gerçekleştirmeye çalışmak zorundadır. Fakat okul yöneticilerinin sahip oldukları yasal gücün yanı sıra kültürel, sosyal, teknik ve sembolik güçlere de sahip olmaları gerekir ki ancak bu şekilde başarılı birer yönetici, lider olabilirler (Şişman, 1999: 149-150).

Burada çağın gereklerini izah ederken; Sosyolojiye ve Toplum Bilimlerine hakim bir anlayış ile çalışma alanının (toplumun) kültürünü, yaşam tarzını, beklentilerini, ekonomik durumunu bilerek buna göre çağın gerektirdiği seviyeye getirmektir. Seviyeyi nasıl kapatırız güçlü bir iletişimle. Güçlü bir iletişimse okul ile bulunduğu yöre insanının iletişimini güçlendirmek, toplumun ruhuna dokunmak ile olabilir. Okul müdürü veli-öğretmen iletişimini sıcak ve etkin tutmalıdır. Bu sayede hem okulun amaçlarını anlatmakta hemde beklentileri daha etkin bir şekilde almaktadır. Çalışmamızda da etkin liderlik özelliklerinden olan iletişim kurabilme yukarıda yapılanların aktif bir şekilde uygulanmasından dolayı sonuçlara da yansımış ve yüksek çıkmıştır.

Etkin liderlik özelliklerini sergileyen, gösteren bir yönetici olabilmek için toplumu sürükleyecek bir vizyona sahip olmak yani hedefini güçlü tutmak gerekir. Bu vizyonu aktarabilmek için önce kendisi uygulamalı özetle örnek olmalı ve bunu yapabilmek için de karşı tarafı etkileyebilecek, aktarabilecek iletişim gücüne sahip olmalıdır.

Araştırmanın yapıldığı Patnos ilçesi her yeni gidilen yöre gibi keşfetmeye ve tanımaya açık bir yerdir. Yöreyi tanımak ve keşfetmek için de iletişim gücünün aktif rol alması gerekmektedir. Bu iletişimi geliştirmekte yöreyi ve insanları tanımaktan geçer ki bunlar da deneyimle gerçekleşir. Okul yapısının en önemli öğelerinden birisi olan veli faktörüyle iletişimde, deneyim ve geçen sürenin de etkili olduğu göz önüne seriliyor. Buradan da yola çıkarsak daha deneyimli öğretmenlerin bulunduğu eğitim bölgelerinde de bu çalışmanın uygulanması daha yol gösterici olacaktır.

Bir diğer hususta öğretmenleri okul yönetimince alınan kararlara işleyişten dahil etmekten geçer. Bu da alınan kararların etkin şekilde anlaşılması ve uygulanmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda etkin liderlik özelliklerine sahip yöneticinin öğretmeni sürece bu şekilde dahil etmesi hem okul işleyişini hem de öğretmenler üzerindeki etkisini arttıracaktır. Şunu unutmamalı ki öğretmeni sürece dahil etmenin yolu ona demokratik ve hoşgörülü olmaktan geçer. Öğretmen karşı karşıya kaldığı topluma ve öğrenciye aktaracaktır. Olumsuz bir yansımayı engellemek için okul müdürü hoşgörü ve demokrasiyi yaşam haline getirmelidir.

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde bir liderlik rolü üstlenmeleri gerekir. Liderlik, yönetimden farklı bir kavram olarak insanları etkileyerek belirli amaçlar etrafında bir araya getirme, böylelikle de insan gücünden faydalanma sanatı olarak değerlendirilebilir. Okul yöneticilerinin okulun amaçlarına ulaşabilmesi noktasında bir

lider olarak okulu meydana getiren insanları çeşitli yollar ile etkileyebilmesi, onlar için heyecan ve esin kaynağı olmaları gerekir. Bunların yanı sıra sergilemiş oldukları liderlik stiline göre çeşitli liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekir. Bu liderlik özellikleri arasında göreve başladığı ilk günkü heyecanını taşıyıp bunu okuldaki diğer unsurlara aktarabilme, iletişim kurabilme konusunda başarılı olma, güvenilir olmak ve güvenmek, okulu her daim ileriye taşıyabilecek bir vizyona sahip olmak, sergilemiş olduğu tutum ve davranışlar ile örnek olmak, demokratik ve hoşgörülü olmak ve pozitif olmak gibi liderlik özellikleri yer almaktadır. Bu noktadan hareketle, konuyla ilgili ülkemizde yapılan çalışma sayısının da son derece yetersiz olduğunu göz önünde bulundurularak yöneticilerin (okul müdürlerinin) gösterdikleri liderlik özelliklerini tespit etmek amacıyla Ağrı ili Patnos İlçesindeki ilk ve orta dereceli okullarda görevli olan öğretmenler üzerinde gerçekleştirmiş olduğumuz çalışmadan önemli sonuçlar elde edilmiş olup bunlar aşağıdaki gibidir:

Demografik değişkenlere ilişkin sonuçlar;

- Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin %55.3'ü erkek, %44.7'si kadındı
- Öğretmenlerden %25.3'ü evli iken geri kalan %74.7'si bekar
- Öğretmenlerin büyük çoğunluğu (%57.7) 25 yaş üzerindedir
- Öğretmenlerden yalnızca %7'sinin çocuğu vardı
- Öğretmenlerin %96.3'ü lisans mezunu iken lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin oranı ise %3.7 idi.
- Öğretmenlerden %91.7'sinin öğretmenlik deneyimi 0-5 yıl arasında olup 5 yıldan daha uzun süredir öğretmenlik yapanların oranı ise yalnızca %8.3'tü.
- Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerden büyük çoğunluğu (%88) kadroluydu.
- Öğretmenlerden %42.7'si ilkokul, %41.7'si ortaokul ve %15.6'sı ise lisede görev yapmaktaydı.

Etkin liderlik özelliklerine ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibidir;

- Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin okul müdürlerinde en çok iletişim kurabilme özelliğinin, en az ise heyecanlı olmak özelliğinin olduğunu düşünmektedirler. Diğer bir ifadeyle çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki müdürlerin etkin liderlik özelliklerinden iletişim kurabilme kabiliyetlerinin son derece yüksek olduğu, ancak aynı müdürlerin

ise işe ilk başladıkları dönemdeki heyecanlarını aynen korumadıkları görülmüştür. İdareci ve öğretmenlerin akran olmaktan kaynaklanan nedenlerden dolayı iletişim seviyesi yüksek çıkmıştır. Bu gruptaki insanlar idareci olmadan önce aynı ortamda çalışan insanlardı. Beklentinin-ideallerin görev esnasında yapılabilirliğini yitirmesi, şartlar nedeni ile uygulanamaması v.s. nedenler dolayısıyla o ilk heyecanı koruyamamasına neden oluyor. Heyecanın düşmesinde bir diğer etken ise sirkülasyon fazlalığı ve kadro boşluğu gibi nedenlerin motivasyonu düşürdüğü görülmüştür.

- Çalışmaya dahil edilen erkek öğretmenlerin örnek olmak boyutundan kadın öğretmenlere göre anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle erkek öğretmenler çalıştıkları kurumdaki müdürlerinde örnek olmak özelliğinin var olduğunu kadın öğretmenlerden daha fazla düşünmektedirler. Veriler ışığında aynı yaş grubundaki kadınların daha detaycı yaklaşımlarından kaynaklanan algı ile erkek öğretmenlerin lidere sadakat ve bakış açıları nedeniyle oluşan algısal ayırım neticesindeki farklılıktan erkek müdürlerin okul müdürlerini daha fazla örnek adıkları düşünülmektedir.
- Çalışmaya dahil edilen öğretmenlerin medeni durumlarına göre görev yaptıkları okullardaki yöneticilerin liderlik özelliklerine ilişkin düşünceleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan analiz neticesinde medeni durumun bu düşünce üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Yönetim ile medeni durumun ortak alanlar olmadığı düşünülmektedir. Evlilik bireysel bir olayken yönetim toplumsal bir olaydır. Bu nedenle araştırma içerisinde etkisiz kalmıştır.
- Öğretmenlerin yaşlarına göre görev yaptıkları okullardaki yöneticilerin liderlik özelliklerine yönelik düşüncelerinin değişip değişmediğini tespit etmek için yapılan analiz neticesinde yaşın etkin liderlik özelliklerine ilişkin düşünceler üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Araştırmamıza katılan öğretmenlerin maksimum yaş farklılıklarının düşük olması aslında yaş farkını istenilen ölçütte oluşturmamıştır. Yaş farkının açılmaması da düşünceler üzerinde etki yaratamamıştır. Öğretmen ve müdürler aynı yaş gruplarında olduklarından dolayı müdürlerin etkin liderlik özelliklerini öğretmenler kavrayamamışlardır.

- Çocuk sahibi olup olmama durumuna göre görev yapılan okullardaki yöneticilerin liderlik özelliklerine dair düşünceler arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan istatistiksel analiz neticesinde yaşın liderlik özelliklerine yönelik algılarda anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.
- En son bitirilen okula göre öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki müdürlerin liderlik özelliklerine dair algıları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan analiz neticesinde anlamlı bir farklılık olmadığı, diğer bir ifadeyle eğitim düzeyinin liderlik özelliklerine ilişkin algıları değiştirmedeği görülmüştür. Çalışmaya katılan öğretmenlerin mezun oldukları fakültelerin hemen hemen eş değer olması aynı eliminasyon sınav sistemli, sınavdan yakın puanlar alarak atanmış olmaları özetle ortak kazanımlara sahip olmaları ortak bir kişilik oluşturmuştur. Bu sebeple farklı algıların oluşmasını engellemiştir. Elde edilen veriler ışığında öğretmenlerin lisans mezuniyetinden sonra eğitimlerine devam etmedikleri, yüksek lisans bitirme oranına bakıldığında çok az olduğu görülmektedir. Öğretmenlerimiz atandıktan sonra kişisel gelişimlerini durdurmaktadırlar bu da gelişim ve algı açısından sabit kalmasına yol açtığını düşünülmektedir.
- Öğretmenlikteki deneyime bağlı olarak okul müdürlerinin liderlik özelliklerine yönelik algılar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan istatistiksel analiz neticesinde deneyimin müdürlerin liderlik özelliklerine ilişkin algılar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Çalışmaya katılan öğretmenlerin deneyim sürelerinin eş değer ve yakın olması algılarında bir farklılığa yol açmamıştır. Bu çalışma deneyim, mesleki çalışma süreleri daha uzun olan eğitim bölgelerinde de uygulanmalıdır. Elde edilen sonuçların bu çalışma ışığında yol gösterici olacağı düşünülmektedir.
- Öğretmenlerin kadrolu veya ücretli olmalarının müdürlerinin liderlik özelliklerine bakış açılarını etkileyip etkilemediğini tespit etmek için yapılan analiz neticesinde ücretli olarak görev yapmakta olan öğretmenlerin kadrolu öğretmenlere göre görev yaptıkları okullardaki yöneticilerinde vizyon sahibi olmak, örnek olmak ve demokratik ve hoşgörülü olmak özelliklerinin daha fazla olduğunu ifade ettikleri görülmüştür. Ücretli

öğretmenlerin çoğunun eğitim fakültesi mezunu olmaması ve müdürlerin yönlendirmelerine ihtiyaç duymalarından dolayı okul müdürlerinin üzerlerindeki etkilerin farklılaştığı görüşü hakim olmuştur. Buradan çıkarılacak sonuçlardan biri de okul müdürlerinin ücretli öğretmenlere daha hoşgörülü davrandığı öngörüsüdür.

- Görev yapılan okula göre öğretmenlerin müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin algılar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan istatistiksel analiz neticesinde gruplar arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır.
- Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısına bağlı olarak tüm boyutlarda gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle kurumdaki öğretmen sayısı öğretmenlerin müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin algıları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir denilebilir. Bir okulda öğretmen sayısının fazla olması algı, davranış ve düşünce sistemlerinde farklılık olmasına yol açmıştır. Bu da okul müdürleri üzerindeki beklentileri arttırmaktadır. Oluşan fazla sayıda ve özellikteki beklentilere, problemlere okul müdürlerinin yeni yaklaşımlar, yönelimler, çözümler üretmesini gerektirmektedir. Tüm bu değişkenler de liderin gelişimini tetikleyen doğal öğeler olması nedeniyle ciddi bir etken olduğu düşünülmektedir.

Öğretmenlerimizi yetiştiren eğitim fakültelerinin yönetim ile ilgili daha çok ders veya bölümleri eklemelidir. Bir öğretmen, idareci atandığı yörede ilk önce neyi ele almalı, neler yapmalı üzerinde atanmadan önce öğretmenlerimiz bilgi ile donatılmalıdır. Okul müdürleri her zaman gelişimlerine devam etmelidirler. Görev yaptıkları eğitim kademelerine hakim olmalıdırlar. Sürekli değişen yönetmelik, kanun v.b. konularda ne kadar bilgili olursa bunları uygulamada ki etkisi bir o kadar da fazla olacaktır.

Etkin liderlik özelliklerine sahip bir okul müdürü herkesin yaptığı rutini değil yeniyi, özgünü, günceli bulup yeni yollar açmalıdır ki iz bırakabilsin.

KAYNAKÇA

- Acar, Hüseyin. 2002. **Eğitim Yöneticileri Nasıl Yetiştirilmeli?** 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 191, Ankara.
- Açıkalın, Aytaç. 1994. **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Ankara, Pegem Yayınları.
- Akçakaya, Murat. 2010. **21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı**. Ankara, Adalet Yayınevi.
- Akçay, Ahmet. 2003. “Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor mu?”, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/akcay.htm>.
- Akdemir, Ali. 2008. **Vizyon Yönetimi**, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Akkaş Baysal, Emine. 2013. **İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, Türkiye.
- Alphan Şentuna, Duygu. 2007. **Değişen Liderlik Rollerini Perspektifinde Okul Yöneticilerinin Öğretmen Performansını Yönetmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Anderson, Joe. 2005. Servant Leadership and the True Parental Model, **School of Leadership Studies-Regent University**, August.
- Aydın, Mustafa. 2005. **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi
- Aykanat, Zafer 2010. **Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bakan, İsmet, ve Büyükbeşe Tuba. 2010. “*Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algularına Dayalı Bir Alan Araştırması*”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 12(19): 73-84
- Balcı, Ali. 1993. “*Etkili Okul, Kuram Uygulama ve Araştırma*”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Ankara.
- Balcı, Ali. 2005. **Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü**, Ankara, Tek Ağaç Basım Yayın.
- Baltaş, Acar. 2005. **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 6.Basım, İstanbul. Remzi Kitabevi.

- Barutçugil, İsmet. 2006. **Yöneticinin Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul, Kariyer Yayıncılık
- Bass, Bernard M. 2004. **Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications**, New York, Free Press.
- Bass, Bernard M., and Avolio, Bruce J. 1995. **The multifactor leadership questionnaire form 5x**. Palo Alto, CA. Mind Garden
- Başaran, İbrahim Ethem. 1994. **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İbrahim Ethem. 1996. **Türkiye Eğitim Sistemi**. Ankara:Gül Yayınevi.
- Başaran, İbrahim Ethem. 2004, **Yönetimde insan ilişkileri** 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İbrahim Ethem. 2008. **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, Ankara:Ekinoks Yayınevi.
- Bayrak, C. 2002, **Bir Sistem Olarak Okul**, Öğretmenlik Mesleğine Giriş, (Editörler: Özcan Demirel, Zeki Kaya). Pegem A Yayıncılık, Ankara
- Bayrak, C. 2011, **Toplumsal Bir Sistem Olarak Okul**, Eğitim Sosyolojisi (Ed. Boyacı, A.) Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2257 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1254 Eskişehir.
- Boyacı, Adnan. 2011. **Eğitim Sosyolojisi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2257 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1254.
- Börekeçi, Dilek Yılmaz. 2009. “*Influence of Alternative Work Arrangements on Followers' Perceptions of Leader-Follower Relations and Leader Behavior*,” **International Journal of Leadership Studies**, 4(2):161-183.
- Brophy, John R. 2010. **Leadership Essentials**, Jones and Bartlett Publishers.
- Bulut, Figen. 2009. **Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışmayı Yönetme Düzeylerine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Ziya. 2012. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara.Pegem A Yayıncılık.
- Cemaloğlu, Necati. 2007. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 1: 73-112
- Choi, Jepil. 2006. Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy and Empowerment, **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 13(1): 24-44.

- Çakmakçı, Ufuk M., Karabatı, Serdar. 2008, “*Exploring Managerial Values in the Changing Turkish Business Context*”, **Journal of Management Development**, 27(7): 693-707.
- Çelik, Vehbi. 1997. “*Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik*”, **Eğitim Yönetimi**, 4: 465- 474.
- Çelik, Vehbi. 1998. “*Eğitimde dönüşümcü liderlik*”, **Eğitim Yönetimi Dergisi**, 4(16): 423-442
- Çelik, Vehbi. 2012. **Eğitimsel Liderlik**, Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Çelik, Muhammed. 2013. **Öğretmen Algularına Göre İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği)**. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya
- Çetinkanat, A. Canan, 1988. **Örgütsel İklim ve İş Doyumu**, Doktora Tezi. Dale, J. (1969). Critical dimensions of principals performance. (ERIC NO: ED 319813).
- Çiçek, Banu 2008, **Kadın Öğretmenlerin Yöneticilik Rol Alguları (Bingöl-Tunceli İlleri Örneği)**, Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Çiçek Sağlam, Aycan, Tomul, Ekber, Polat, Selda, Asan, Gülay, Yıldırım, Bilal, Özgan, Habib, Helvacı, Mehmet Akif, Çankaya, İbrahim Halil, Öztürk, Sevim, Kiraz, Zafer, Zencirci, İsmail, Kalman, Mahmut, Türkmen, Nezahat. 2013, **Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi**, Ankara, Maya Akademi.
- Derya, Seher. 2010. **Liderlik Tarzları ve Liderlerin Astlarını Etkileme Taktikleri Arasındaki İlişki**, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Doğan, Mammer. 2002. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Genişletilmiş 2. Baskı, İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Drucker, Peter F. 1997. **Liderler Düşüncelliği Harekete Dönüştürürler**, Executive Excellence, İstanbul, Rota Yayın.
- Durukan, Haydar. 2006. “*Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü*”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)**, 7(2): 277-286.
- Erçetin, Şule.2000, **Lider Sarmalında Vizyon**, Ankara, Nobel Yayınları.
- Erdoğan, İrfan. 2008. **Eğitim ve Okul Yönetimi**. İstanbul: Alfa.
- Eren, Erol. 2010. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 12. Baskı, Beta Yayınları.

- Eroğlu, Erhan. 2013. **Motivasyon ve Liderlik, İş ve Yaşamda Motivasyon** (Ed. Tuna, Y.) Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3022 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1974, Eskişehir.
- Ertürk, Mümin. 1998, **İşletme Bilimin Temel İlkeleri**, Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., Konopaske, Robert 199. **Organizations: Behaviour, Structure, Process**, Seventh Edition, win,
- Gümüşeli, Ali İlker. 2001. Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 7(4): 531-548.
- Güner, Şükrü. 2002. **Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Gürbüz, Fethullah, 2001. **Öğretmenlerin Liderlik Tarzı Tercihlerinin Kullandıkları Öğretim Stratejileri Üzerine Etkisi: Isparta Okullarında Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Gürbüz Ramazan., Erdem, Emrullah, Yıldırım, Kenan. 2013, Başarılı Okul Müdürünün Özellikleri. **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 20: 167-179.
- Gürsel, Musa. 2006. **Okul Yönetimi**, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Irving A. Justin., Longbotham Gail J. 2007. Team Effectiveness Six Essential Servant Leadership Themes: A Regression Model Based on Items in the Organizational Leadership Assessment, **International Journal of Leadership Studies**, 2(2): 98-113.
- İlgar, Lütfü. 2000. **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım.
- Karip, Emin. 1998. Dönüşümcü Liderlik, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 4(16):443-465.

- Kılınç, Muzaffer. 2008. **İlköğretim Okulu Eğitim Yöneticilerinin Stresle Başa Çıkma Yöntemleriyle Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılınç, Kılıçaslan. 2009. **Dershane ve İlköğretim Öğretmenlerinin Algularına Göre Yöneticilerinin Liderlik Stilleri (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)**. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Koçak, Tuncay. 2006. **Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki**. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Koçel, Tamer. 2010. **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul:Beta Yayın.
- Korek, Sabine., Felfe, Jörg., and Zaepnick-Rothe, Ute. 2010, Transformational leadership and commitment: A multilevel analysis of group-level influences and mediating processes. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 19(3): 364-387.
- Kültür, Yusuf Ziya. 2006. **Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri Ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Lieberman, David J. 2008. **Herkese Her İstedığınızı Yaptırın**, (Çev: Merve Duygun), İstanbul: Butik Yayınlar Yayıncılık.
- Meydan, Cem Harun. ve Polat, Mustafa. 2010, Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma, **Ankara Üniversitesi, SBF Dergisi**, 65(4):123-140.
- Moiden, Nadeem. 2002. Evolution of Leadership in Nursing. **Nursing Management**, 9(7):20-26.
- Nur, Yusuf Ahmet. 1998. Charisma and Managerial Leadership: The Gift That Never Was, **Business Horizons**, 41(4): 19-26.
- Oktay, Ercan., Gül, Hasam. 2003, Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10:403-428
- Osmay, Nüvit. 1985. **İnsan Mühendisliği**, Geliştirilmiş 4. Baskı, Ankara, Fahrettin Telsere Yayınları, No:6.
- Özden, Yüksel. 2005. **Eğitim ve Okul Yöneticiliği**, Ankara,Pegem Yayıncılık.

- Özmen, Fatma, Kömürlü, Fatih. 2010. "Eğitim Örgütlerine Yönetici Seçme ve Atamada Yaşanan Sorunlar ve Yönetici Görüşleri Temelinde Çözüm Önerileri", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 2(1): 25-33.
- Öztop, İlknur 2008. **Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri**, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, ve Tüz, Melek. 2008. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa, Alfa Aktüel
- Sargut, Selami. 2001. **Kültürler Arası Farklaşma ve Yönetim**, İstanbul, İmge Yayınevi.
- Schroeder, Jennifer. 2011. **The Impact of Paternalism and Organizational Collectivism in Multinational and Family-Owned Firms in Turkey**, Thesis and Dissertations, Paper 3336.
- Stordeur, S., D'hoore, W., and Vanderberghe, C. 2001. "Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing", **Journal of Advanced Nursing**, 35(4), 533-542.
- Şahin, Semiha. 2003. **Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler**, Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şişman, Mehmet. 1999. **Öğretmenliğe Giriş**, Ankara, Pegem A yayını
- Şişman, Mehmet. 2004. **Öğretim Liderliği**. Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Şişman, Mehmet, Turan, S. 2004, **Eğitim Kurumları Yönetici Adayları Seçme Sınavlarına Hazırlık ve Yetiştirme El Kitabı**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tağraf, Hasan, ve Çalman, İskender. 2009. "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(2).
- Taymaz, Haydar. 2007. **İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri için Okul Yönetimi**, Ankara, Pegem A. Yayıncılık.
- Tomey, Ann Marriner 2009. **Guide to Nursing Management and Leadership**, Mosby, Elsevier, 9th Edition.
- Türkmen, Ş., Çiftçi, M., Çalışkan, Ö. ve Türkmen, Ö. 2013. **Eğitim Kurumları Yöneticileri Müdürlük Müdür Yardımcılığı Sınavlarına Hazırlık**, (Genişletilmiş 2.baskı), Ankara, Asil Yayın Dağıtım

- Yavuz, Yaşar. 2001. **Lise Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinden Yönetim ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri**, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Yukl, Gary. 1999. “*An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories*”, **Leadership Quarterly**, 10(2): 285–305.
- Yurdakul, Rabiş. 2007. **Büyükçekmece İlçesi Orta Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonlarına Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



EKLER

EK-1. Anket

Değerli katılımcı,

Bu çalışma “Yöneticilerin (Okul Müdürlerinin) Gösterdikleri Liderlik Özellikleri - Ağrı ili Patnos İlçesi Analizi” başlıklı yüksek lisans tezine veri sağlamak için hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Sorulara ilişkin seçenekleri açık yüreklilikle ve mümkün olduğunca gerçekçi bir yaklaşımla cevaplayacağınız beklenmektedir. Araştırmanın gerçekleşmesi için ayıracağınız zaman ve vereceğiniz destekten dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Gürkan UZUN

Avrasya Üniversitesi

Yüksek Lisans Tezi

TEMEL SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2. Yaşınız:
3. Medeni durum: <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Dul/Boşanmış
4. (Varsa) Çocuk Sayısı:
5. En son bitirdiğiniz eğitim programı: <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Meslek Yüksekokulu <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
6. Branşınız:
7. Toplam öğretmenlik tecrübe süreniz Yıl
8. İstihdam Şekliniz <input type="checkbox"/> Kadrolu <input type="checkbox"/> Ücretli
9. Çalıştığınız Okul Türü <input type="checkbox"/> Anaokulu <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise
10. Okulunuzda Çalışan Toplam Öğretmen Sayısı

Lütfen aşağıda yer alan okul yöneticinizin liderlik nitelikleri ile ilgili ifadeler için ne sıklıkta bu davranışı gözlemlediğinize dair gözleminize göre cevap veriniz ve ilgili Alana (x) işareti ile işaretleme yapınız.

Madde	Daima	Sık sık	Ara sıra	Çok ender	Asla
1- Okula her geldiğinde, yeni göreve başlıyor gibidir.					
2- Yazılı ifade gücü yüksektir.					
3- Okulun amaçlarını açıkça ortaya koyar.					
4- Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.					
5- Fikir ve düşüncelerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.					
6- Okulda çalışanlar, okul yöneticisine güvenir.					
7- Yeni alınan kararları uygularken büyük heyecan duyar.					
8- Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.					
9- Hayattan keyif alır.					
10- Mesleki ve ahlaki kurallara dikkat eder.					
11- Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modelidir.					
12- Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.					
13- Okul çalışanlarına güvenir.					
14- Okul çalışanlarının kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.					
15- Yönetim ile ilgili hatalı kararlarını tekrar etmez.					
16- Okulun geleceğini düşünür.					
17- Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder.					
18- Öğretmenler, okul yönetimine fikirlerini korkusuzca açıklayabilir.					
19- Geçmişteki bir sorunu bugüne taşımaz.					
20- Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.					
21- İyi bir dinleyicidir.					
22- Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşünceye önem verir.					
23- Herhangi bir çatışma durumunda ikna edicidir.					
24- İsteklerini söylemek yerine yaparak örnek olur.					
25- Olaylara farklı boyutlardan bakabilir.					
26- Okulda, öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.					

Madde	Daima	Sık sık	Ara sıra	Çok ender	Asla
27- Okul yönetimi ile ilgili değişiklikler yapmaya çok isteklidir.					
28- İnsanlarla ilişkilerinde içtendir.					
29- Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.					
30- . Örnek adımları her zaman önce kendisi atar.					
31- Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.					
32- . Okulun etkiliğini artırmak için bütün fırsatları değerlendirir.					
33- Sözlü ifade gücü çok yüksektir.					
34- Farklı düşüncelere büyük önem verir.					
35- Eğitim ve okulun geleceği konusunda iyimserdir.					
36- Okulda çalışan herkese aynı oranda saygı gösterir.					
37- Okul yönetimiyle ilgili konularda risk alır.					
38- Öğretmenlerin performanslarını objektif bir şekilde değerlendirir.					
39- Beden dilini iyi kullanır.					
40- Eleştiriye açıktır.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Gürkan UZUN
Doğum Yeri ve Tarihi : BEŞİKDÜZÜ / 19.02.1991
Ev Adresi : Yeni Mah. Tatlı Sok. Yeni Koçak Apart
PATNOS/AĞRI
Tel : 0545 497 77 66
Mail : uzungurkan1@gmail.com

EĞİTİM

- Görele Anadolu Öğretmen Lisesi
- Gazi Üniversitesi – Okul Öncesi Öğretmenliği Bölümü

İS TECRÜBESİ

- Trabzon-Beşikdüzü Atatürk Anaokulu
- Ağrı/Patnos Tepeli İlkokulu Okul Müdürü

SERTİFİKALAR

Bilgisayar Kullanımı (Bilgisayar işletmenliği) (Kurs Bitirme Belgesi)
Fatih Projesi Etkileşimli Sınıf Yönetimi Kursu (Kurs Bitirme belgesi)
Performans Değerlendirme Semineri (Eğitim Sertifikası)
Özel Eğitim Semineri (Katılım Sertifikası)
Motorlu Taşıt Sürücüleri Kursu (Kurs Bitirme Belgesi)
Satranç Antrenör Yetiştirme Kursu (Antrenör Belgesi)
Yaratıcı Drama Eğitimi 1. Kademe Kursu (Eğitim Sertifikası)
Gazi Üniversitesi Kariyer ve Gelişim Günleri (Katılım Sertifikası)
Okul Öncesi Eğitimde İlköğretime Hazırlık Semineri (Katılım Belgesi)
Okul Öncesi Eğitimde Müzikle Kavram Öğretimi Semineri (Katılım Belgesi)
Okul Öncesi Eğitimde Değerlendirme Semineri (Katılım Belgesi)
Gazi Üniversitesi Okul Öncesi Bölümü Çocuk ve Yaratıcılık Atölye Çalışmaları (Katılım Belgesi)

REFERANSLAR