

**T.C.**

**Avrasya Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı**

**Yönetim Bilimleri Bilim Dalı**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI İLE  
YENİLİKÇİLİK VE RİSK ALMA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**Güven ÇELİK**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Mart 2017**

**TRABZON**



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI İLE YENİLİKÇİLİK VE  
RİSK ALMA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**Güven ÇELİK**

**Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı**

**Yönetim Bilimleri Programı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Levent KALYON**

**Mart 2017**

**TRABZON**

## TEZ ONAY FORMU

Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Güven ÇELİK tarafından Yrd. Doç. Dr. Levent KALYON yönetiminde hazırlanan “**Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 03.03.2017 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

.....

Jüri-Danışman

.....

Jüri

.....

Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .....tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. M. Asif YOLDAŞ

*Enstitü Müdürü*

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim. 03.03.2017

Güven ÇELİK





## ÖNSÖZ

Bu araştırmada okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Eğitim kurumları toplumsal yaşamı düzenleyici fonksiyonlara sahip olması nedeniyle önemlilik arz eden kurumlardır. Eğitim kurumları, toplumsal yaşama etkin ve yetenekli bireyler kazandırarak ekonomik, siyasi ve sosyal alanın hem sürekliliğini hem de olumlu yönde ilerlemesini sağırlar. Bu kadar önemli işlevlere sahip olan kurumların yeniliklere açık, zaman zaman risk alabilen ve liderlik özelliklerine sahip kişilerce yönetilmesi ve bu kişilerin tüm personelin bu anlayışla idare edilerek bir kurum kùltürü oluşturulması gerekir.

Lisansüřtü eğitim sürecinde benden desteğini esirgemeyen, her aşamada bilgi ve deneyimlerini paylaşarak bana yol göstermeye çalışan, yapıcı eleştirileriyle ufkumu ačan ve bana güvenen değerli hocam ve danışmanım Yrd. Doç. Dr. Levent KALYON' a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca lisansüştü çalışmam boyunca eğitimimde emeği geçen Avrasya Üniversitesi Yönetim Bilimleri Anabilim Dalındaki tüm hocalarıma teşekkür ederim. Araştırmaya gönüllü olarak katılan Trabzon ilinde görev yapan okul yöneticilerimize teşekkür ederim.

Tezin istatistiksel veri girişinde ve analizinde bana özveri ile destek olan, motivasyonumu her zaman yüksek tutan, benim için önce dünyanın en iyi annesi ve akademisyeni olan, çalışma hayatında idolüm kıymetli eşim, hayat arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Çiğdem BERBER ÇELİK' e sonsuz teşekkür ederim.

## ÖZET

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI İLE YENİLİKÇİLİK VE RİSK ALMA DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

ÇELİK, Güven. “Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2017.

Bu araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının cinsiyet, eğitim durumu, yönetsel pozisyon, yöneticilik süresi ve çalışılan okul kademesine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın diğer amaçları arasında yer almaktadır. Araştırmanın örneklemini, Trabzon ilinde ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 256 müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların 36’ sı kadın 220’ si erkektir. Verilerin toplanmasında Kişisel Bilgi Formu, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 21.00 istatistik programı kullanılmış olup bağımsız grup t testi, tek yönlü varyans analizi, pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı ve çoklu doğrusal regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları, dönüşümcü liderlik tarzı ile yenilikçilik arasında ve risk alma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu; etkileşimci liderlik tarzı ile yenilikçilik ve risk alma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu; liberal liderlik tarzı ile yenilikçilik ve risk alma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca liderlik tarzlarının yenilikçilik ve risk alma davranışlarının anlamlı birer yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, dönüşümcü liderlik tarzının yöneticilerin eğitim durumlarına göre, dönüşümcü ve liberal liderlik tarzlarının yönetsel pozisyona göre, dönüşümcü liderlik tarzının yöneticilikte geçen süreye göre farklılık gösterdiği belirlenirken liderlik tarzlarının cinsiyete ve okul kademesine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları literatürdeki benzer araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak birtakım önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü liderlik tarzı, Etkileşimci liderlik tarzı, Liberal liderlik tarzı, Yenilikçilik, Risk alma



## ABSTRACT

### INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL MANAGERS' LEADERSHIP STYLE AND INNOVATION AND RISK TAKING BEHAVIORS

ÇELİK, Güven. "Investigation of the Relationship between School Managers' Leadership Style and Innovation and Risk Taking Behaviors", Master Thesis, Trabzon, 2017.

The main purpose of this research is to examine the relationship between school managers' leadership styles and innovation and risk taking behaviors. It is also another purpose of the research to determine whether school managers differ in their leadership styles according to gender, educational status, managerial position, managerial duration, and school level studied. The sample of the research consists of 256 managers and assistant managers working in primary and secondary schools in the province of Trabzon. The participants in the sample group are 36 women and 220 men. Personal Information Form, Multifactor Leadership Scale, Innovation and Risk Taking Behavior Scale were used to collect data. Data were analyzed using SPSS 21.00. Pearson's product moments correlation coefficient, multiple linear regression analysis, the independent t-test and one-way ANOVA were used for data analysis. The analysis results show that there is a significant negative correlation between the transformational leadership style and innovation and risk taking; there is a meaningful negative correlation between the transactional leadership style and innovation and risk taking; there is a significant negative correlation between the liberal leadership style, and innovation and risk taking. It has also been found that leadership styles are a significant predictor of innovation and risk taking behaviors. Moreover, it has been determined that the style of the transformational leadership differs according to the educational status of the managers and managerial duration; the style of the transformational and liberal leadership differs according to the managerial position. Leadership styles did not differ according to gender and school level. The results of the research were compared with similar research results in the literature and some suggestions were made.

**Key Words:** Transformational leadership style, Transactional leadership style, Liberal leadership style, Innovation, Risk taking

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	viii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Liderlik.....	5
1.2. Liderlik ve Yöneticilik.....	6
1.3. Liderliğin Önemi.....	8
1.4. Eğitim Ortamında Liderlik.....	9
1.5. Eğitimde Okul Liderinin Özellikleri.....	9
1.6. Liderlik Kuramları.....	10
1.6.1. Özellikler Yaklaşımı.....	10
1.6.2. Davranışsal Yaklaşım.....	11
1.6.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli.....	12
1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	12
1.6.2.3. Blake ve Mouton' un Yönetimsel Diyagramı.....	13
1.6.2.4. McGregor' un X ve Y Kuramları.....	15
1.6.2.5. Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli.....	15
1.6.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	16
1.6.3.1. Friedler' in Durumsallık Kuramı.....	17

1.6.3.2. Yol-Amaç Modeli.....	17
1.6.3.3. Vroom-Yetton-Jago' nun Liderlik Yaklaşımı.....	18
1.6.3.4. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	18
1.6.3.5. Hersey ve Blanchard' ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı.....	19
1.6.4. Çağdaş Yaklaşımlar.....	19
1.6.4.1. Demokratik ve Katılımcı Lider.....	20
1.6.4.2. Hümanistik Lider.....	20
1.6.4.3. Karizmatik Lider.....	20
1.6.4.4. Otokratik Lider.....	21
1.6.4.5. Destekleyici Lider.....	21
1.6.4.6. Doğal Lider.....	21
1.6.4.7. Öğretimsel Lider.....	22
1.6.4.8. Dönüşümcü Lider.....	22
1.6.4.9. Etkileşimci Lider.....	25
1.6.4.10. Liberal Lider.....	26
1.2. Liderlik Tarzları ile İlgili Değişkenler.....	27
1.2.1. Yenilikçilik.....	28
1.2.2. Risk Alma.....	30

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı.....	32
2.2. Araştırmanın Önemi.....	34
2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	35
2.4. Araştırmanın Varsayımları .....	35

2.5. Tanımlar.....	35
2.6. Araştırma Modeli.....	36
2.7. Evren ve Örneklem.....	36
2.8. Veri Toplama Araçları.....	37
2.8.1. Kişisel Bilgi Formu.....	37
2.8.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği.....	38
2.8.3. Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Ölçeği.....	38
2.9. Verilerin Toplanması.....	38
2.10. Verilerin Analizi.....	39

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

3.1. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	40
3.2. Yordamaya İlişkin Bulgular.....	41
3.3. Cinsiyete Dayalı Farklılıklar.....	42
3.4. Eğitim Durumuna Dayalı Farklılıklar.....	42
3.5. Yönetmel Pozisyona Dayalı Farklılıklar.....	43
3.6. Yöneticilikte Geçen Süreye Dayalı Farklılıklar.....	44
3.7. Çalışılan Okul Kademesine Dayalı Farklılıklar.....	45
TARTIŞMA.....	46
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	50
KAYNAKLAR.....	52
EKLER.....	62
ÖZGEÇMİŞ.....	67

## TABLULAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1. Örnekleme Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler.....	37
Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Matrisi.....	40
Tablo 3. Yenilikçilik Davranışını Yordayan Değişkenler.....	41
Tablo 4. Risk Alma Davranışını Yordayan Değişkenler.....	42
Tablo 5. Liderlik Tarzlarının Cinsiyete Dayalı Farklılıkları.....	42
Tablo 6. Liderlik Tarzlarının Eğitim Durumuna Dayalı Farklılıkları.....	43
Tablo 7. Liderlik Tarzlarının Yönetmel Pozisyona Dayalı Farklılıkları.....	44
Tablo 8. Liderlik Tarzlarının Yöneticilikte Geçen Süreye Dayalı Farklılıkları.....	44
Tablo 9. Liderlik Tarzlarının Çalışılan Okul Kademesine Dayalı Farklılıkları.....	45

## GİRİŞ

Son yıllarda küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler nedeniyle toplumsal hayatın her alanında önemli değişimler yaşanmaktadır. Toplumdaki örgütsel yapılar ve bu yapılara etki eden faktörler yeniden incelenmekte, değişimin hızına yetişmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu örgütler arasında eğitim kurumları doğrudan ve dolaylı işlevleri açısından oldukça önem arz etmektedir. Bu kurumların sistemlerinde köklü reformların yapılabilmesi, değişen ve gelişen dünyaya uyum sağlayabilmesi için yöneticiler daha da önemli hale gelmiştir. Bu değişimleri sağlayacak yöneticilerin yeniliklere açık, risk alabilen ve liderlik gibi özelliklere sahip olması gerekli görülmektedir.

Bu özellikler arasında liderlik önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çoğu kez yöneticilik kavramı liderliği de içine alacak biçimde kullanılmasına rağmen iki kavram hizmet ettikleri amaç nedeniyle birbirlerinden oldukça farklıdır. Her yönetici lider olamayacağı gibi her liderde yöneticiliği etkili bir şekilde yapamayabilir (Arıkan, 2003: 2). Ama istenen her yöneticinin liderlik özelliğini de taşımasıdır. Çünkü liderlik, etkin yöneticinin önemli bir özelliğidir. (Nicholls, 1993: 1). Kurumlarda, liderlik vasfı taşıyan yöneticiler, yönetimde daha başarılı ve etkili olabilmektedirler (Peker ve Aytürk, 2000: 47). Buna karşın, yönetici liderlik özelliklerine sahip değilse kurumun başarı ve performansında düşüşler yaşanabilmektedir.

Liderlik, bir örgütteki çalışanları belli amaçlar çevresinde toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirecek bilgi ve yeteneklerinin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır. Lider kurumun ya da örgütün hedefleri doğrultusunda astlarının davranışlarını etkilemekte ve astlarının davranışlarından etkilenmektedir (Yukl, 1989: 288). Her kurumun yöneticisinin kurumun yapısına uygun bir liderlik tarzı benimsemesi gerekmektedir (Bakanauskiene ve Bartnikaite, 2009: 8). Benimsenen liderlik tarzı, kurum çalışanlarının iş tatmini, iş için fazladan çaba göstermeleri, verimlilikleri ve tükenme düzeyleri üzerinde etkili olabilmektedir (Bennett, 2009: 2). Örgütsel gelişimin gerçekleşmesi tek bir liderlik tarzının benimsenmesi ile mümkün olamaz. Bu nedenle kurumun yönetim anlayışını yansıtan en uygun liderlik tarzlarının

seçilmesi gerekmekte, seçim esnasında ise ortam koşulları, liderlik süreci ve liderin kişisel özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır (Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Örgütsel etkinlik bağlamında araştırmacılar tarafından çeşitli liderlik tarzları üzerinde çalışılmış ve bu tarzlar içerisinde en fazla sayıda araştırma yapılan, en bilinen ve en modern teori Bass tarafından ortaya koyulan tam alan liderlik modeli bakış açısidir (Giri ve Santra, 2010: 85-86; Bodla ve Nawaz, 2010: 209). İlk kez 1978 yılında Burns tarafından tanımlanan tam alan liderlik modeli; öncelikle dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özellikleri ile literatürde yer almış daha sonra Bass ve Avolio tarafından genişletilerek; modele liberal liderlik özelliği eklenmiştir. Dolayısıyla model dönüşümcü, etkileşimci ve liberal olmak üzere üç temel liderlik özelliğini içermektedir. Tam alan modeli kapsamında yer alan liderlik tarzlarını kısaca şöyle açıklayabiliriz (Dilek, 2005: 20; Eren, 2010: 459).

Dönüşümcü liderler, farklı değişim stratejileri kullanırlar, hayal dünyaları geniştir ve yüksek performans seviyesine çıkabilmek için çalışanlara imkan tanırırlar. Dönüşümcü liderler, kurumların geleceğe yönelik hedeflerine ulaşabilmeleri için, yeni bir vizyon oluştururlar ve buna yönelik gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak değişimleri fırsatlara dönüştürürler (Özalp ve Öcal, 2000: 210). Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarını, ideolojilerini ve değer yargılarını değiştirebilen kişi olduğunu vurgulamaktadır. Lider, değişim ve gelişimi gerçekleştirerek astlarını maksimum verimliliğe ulaştıran kişidir. Bu da liderin ulaşmak istediği hedef ve amaçlara sahibi olması ve bu amaç ve hedefleri takipçilerine benimsettirmesiyle mümkün olmaktadır. Lider, hedeflere ulaşma noktasında çalışanlarının kendilerine ve potansiyellerine güvenmesini sağlar ve kendisi de takipçileri için bir rol modeli oluşturur. Takipçilerin bağlılık ve işe adanmışlık düzeylerini yükseltir (Bass ve Avolio, 1990).

Etkileşimci liderlik tarzı temel olarak var olan konu ve sorunlara yönelik olup tepkisellik içermektedir. Etkili bir etkileşimci lider, çalışanlarla etkileşime girmeyi önemseydiği için çoğu zaman koşulsal faktörleri ve bu koşullarda takipçilerin beklentilerini doğru olarak anlamaya çalışır. Kısacası, takipçileri sürekli güdeleyen

faaliyetlerde bulunarak onları etkileme çabası içine girmektedir (Uyguç, Duygulu, Çıraklar, 2000: 589).

Liberal (serbestlik tanıyan) liderler, güçten ve sorumluluk almaktan kaçarlar. Kendi hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlarla işbirliği içindedir. Çalışanlar kendi kendilerini eğitmekte ve güdülemektedir. Kurum ya da örgüt içindeki liderin fonksiyonu yok denebilecek kadar azdır (Hellriegel ve Slocum, 1978: 376). Alınacak kararlarda liderin katkısı yok denecek kadar azdır. İzleyiciler bu yönden tam bir serbestliğe sahip olup, işgörenlerinin yapacağı işlere ve eş seçimi konusuna karışmazlar. İzleyiciler, sorunlara en iyi çözümü bulma konusunda yalnızdırlar. Liderin asıl görevi, araç-gereç ve kaynak sağlamak olup ortaya çıkan problemleri çözmektir. Lider ancak kendisine herhangi bir konuda fikir sorulduğunda görüşünü bildirmekte; ama bu görüş izleyicilerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte olmamaktadır (Eren, 1993: 311-312).

Etkili bir lider, acil durumlarda, liderlik tarzını seçebilmeli ve tanımlayabilmelidir. Geçmişte yönetsel başarıya ulaşmak için yöneticilerde, liderlik ve iletişim kurma yetenekleri aranırken, günümüzde bu yeteneklerin yanı sıra etkinlik sağlamada daha farklı özelliklere de ihtiyaç duyulmaktadır. Dinamik ve değişken bir çevreye uyum gösterebilecek kurumlarda yeniliklere açık, risk alabilen ve yaratıcı fikirlere sahip yöneticilerin başarıya ulaşabildikleri gözlemlenmektedir. Çağdaş okul yöneticisi yenilikçi olmaya ve risk almaya açık davranışları sergilemeleri kurumlarının gelişmesi açısından önemli görünmektedir. Okulun sunduğu hizmette başarılı olması ve tercih edilmesi büyük ölçüde, yöneticinin geleceğe yönelik hedeflerini gerçekleştireceğine olan inancı ve buna bağlı olarak oluşturacağı yenilikçi ve risk almaya açık stratejilere bağlı görünmektedir (Budak, 1998: 18).

Bu çalışmada liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çeşitli liderlik tarzlarını benimseyen yöneticilerin kurumlarını daha üst seviyelere taşıyabilmesi ve gelişebilmesi için muhakkak ki yeniliklere açık olması gerekir. Yeniliklere açık olmak beraberinde risk almayı da gerektirdiğinden yenilikçilik ve risk alma birbirini tamamlayan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, konu ile ilgili kavramsal çerçeve incelenmiş ve bu kapsamda liderlik, liderlik yaklaşımları ve liderlikle ilişkili değişkenler olduğu



düşünülen yenilikçilik ve risk alma davranışları ele alınmıştır. İkinci ve üçüncü bölümde ise liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik gerçekleştirilen ilişkiisel araştırma tekniğine uygun adımlar ve bulgulara yer verilmiştir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## KURAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. LİDERLİK

Liderlik tanımı gereği hem basit hem de oldukça karmaşık bir kavramdır. İnsanlığın doğuşundan bu yana liderlik siyaset ilimi ve sosyoloji gibi farklı disiplinler tarafından ele alınmış, binlerce yıldır liderlik üzerinde araştırmalar yapılmış ve sonuçlar farklı liderlik tanımlarının olduğunu göstermiştir. Liderlik kavramı, literatüre 13. yüzyılın sonunda girmiş ve 19. yüzyıldan sonra sıklıkla kullanılmıştır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel bakış açılarına ve önemiyet gösterdikleri durumlara göre yapmışlardır (Zel, 2006:109). 20. Yüzyılın ortalarından itibaren yoğunlaşan liderlik konusunda yapılan çalışmalar bu kavrama ait farklı tanımlar yapmıştır. Aşağıda bu tanımlardan bazılarına yer verilmiştir:

- Liderlik, düşünceleri, davranışları ve eğilimleri yönlendirme ve yönetme işidir (Bennis ve Nanus, 1985: 56).
- Liderlik, kümenin herhangi bir üyesinin öteki üyelerin güdülenmelerini ya da onların yeterliklerini değiştirmesini sağlar (Yukl, 1999: 288).
- Liderlik; bir örgütün hedeflerine ulaşma ve ya bu hedefleri değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2000: 52).
- Liderlik, liderin örgütsel hedeflerine ulaşmak için izleyicilerin gönüllü istençlerini sağlayan sosyal etkileşim sürecidir (Doğan, 2007: 33).
- Liderlik izleyicilerin düşüncelerini ve eylemlerini etkilemek amacıyla güç kullanmaktır (Zaleznik, 1992:267).
- Liderlik, belli bir durumda, paydaşların görevlerini başarmasına gönüllü katkıda bulunmaları için, bireysel etki yapmayı içeren bir süreçtir (Cole, 1993: 73).

Yukarıda da görüldüğü üzere liderlik ile ilgili olarak her bir araştırmacı farklı bir tanım yapmıştır. Liderlikle ilgili ortak bir tanımlamaya ulaşılamaması kurumların buldukları ortamda, örgütlerin günden gün değişmesi ve buna bağlı olarak liderlerin rolü ile ilgili beklentilerin de farklılaşması ile ilgilidir. Yukarıda verilen tanımlar

incelendiğinde, liderlik kavramı ile ilgili bazı unsurların önem kazandığı görülmektedir. Bunlar;

1. Takipçiler olarak isimlendirilen bir grup çalışanın varlığı,
2. Güdülenme, etkileşim ve iletişim süreçlerinin etkili kullanımı,
3. Takipçilerin de kendilerine yönelik amaçlarını içeren ortak amaçların belirlenmesi,
4. Takipçilerin gayretlerinin ve davranışlarının örgütün amaçları çerçevesinde planlanması ve yönlendirilmesi,
5. Liderin gücünün ve etkisinin zorlama ile değil, takipçilerin kabul alanlarına sunulması olarak ifade edilebilir (Özalp, Eren ve Öcal, 1992: 163).

## **1.2. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK**

Liderlik ve yöneticilik arasındaki kavram ilişkisi yönetim alanında sıkça tartışılan konulardan biridir (Arıkan, 2003: 2). Sıklıkla yönetici kavramının liderliği de kapsayacak şekilde kullanılmasına rağmen bu iki kavram birbirinden oldukça farklıdır. Her yönetici lider olamayacağı gibi her liderde yöneticiliği etkin olarak yerine getiremeyebilir. Bu bağlamda liderlik, yönetim fonksiyonlarından etkileme ile ilişkili bir olgudur diyebiliriz (Arıkan, 2003: 2). Farklı ifadeyle, yönetim, liderlikten daha geniş bir anlama sahiptir ve liderlikte özellikle davranışsal bir yön ağır basarken, yöneticilik, davranışsal olan ve olmayan unsurlara ilişkin bir süreci tanımlamaktadır (Certo, 1980: 325).

Liderlik davranışı ile yöneticilik davranışı arasındaki fark şöyle belirtilebilir;

- Yöneticilik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısının ve prosedürün kullanılmasıdır. Liderlik ise, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ya da değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedürün başlatılmasıdır. Bu ayırımı göre; yöneticilik için “koruma”, liderlik için “yenileme” sözcükleri anahtar kavramlar olarak ifade edilebilir (Alıç, 1987: 146).

- Yöneticiler, temelde çalışanları kontrol ederek, belirlenmiş hedefe doğru yöneltmeye çalışırken; liderler, takipçilerin temel ihtiyaçlarını karşılayarak, belli amaca güdülemektedir (Karkın, 2004: 48).
- İşlevsel açıdan yöneticiler, planlama, bütçe yapma ve örgütlenme ile ilgilenirken, liderler, yöneltme, yönlendirme ve bütünleştirme gibi işlevleri üstlenirler.
- Başkalarını yönetme görevi üst makamlar tarafından, liderlik etme gücü ise, takipçiler tarafından verilmektedir (Karkın, 2004: 48). Yani, liderlik, örgütsel bir kazanımdan ziyade kişiye özgü bir durumdur ve başkalarını etkileme, motive etme yeteneği olarak kabul edilmektedir (Jackson, 1993: 105-106).
- Bir yönetici, yasal yetkilerle güce sahip olabileceği gibi, takipçilerin desteği ile de güç kazanabilir. Tam aksine, yasal yetkisi olan her yönetici lider konumunda olamayacağı gibi, her lider de yasal yetkilere sahip olamayabilir. Hatta bir örgüt içinde durum ve zamana göre birden fazla lider de bulunabilir (Korkut, 1992: 159-160).

Hiçbir örgütte resmi otorite ya da pozisyon, rütbe veya statü, tek başına liderliği sağlamaz. Çünkü yöneticilik makamında ve koltuğunda oturan herkes, gerçek ve fiili lider değildir; sadece resmi olarak tayin edilmiş görevli ve yetkili bir amirdir. Liderlik farklı bir işlevdir; ayrı nitelikler ve özellikler gerektiren bir güç ve yetenektir (Peker ve Aytürk, 2000: 55). Lider ile yönetici arasındaki temel fark, gücü ve otoriteyi nereden aldıklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin yoğunluğundan elde etmekte iken; yönetici gücünü makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır. Liderlik izleyiciler üzerinde güç sahibi olmak değil, onları etkileyebilmektir. Otorite ve güç sahibi olmakla kişi yöneticilik vasfı elde edebilir fakat liderlik vasfı kazandırmak için yeterli değildir (Genç, 1995: 30).

Özetle; yönetici örgütün maddi boyutuyla ilgilenmekte ve yapısı belirli bir ortamda yönetim fonksiyonunu icra ederken, çalışanın yeteneklerini geliştirmesini sağlama noktasında yetersiz kalmaktadır. Fakat lider insana odaklı olarak çalışmakta, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlarken çalışanda kendini gerçekleştirme arzusu uyandırarak etkinlik ve verimliliğini arttırmaktadır.

### 1.3. LİDERLİĞİN ÖNEMİ

21. yüzyıldaki hızlı değişim nedeniyle örgütlenme ihtiyacı duyan toplumlarda ve iş hayatının bütün dallarında giderek yöneticiliğin önemi artmaktadır. Yöneticilerin kendilerinden beklenen görevleri en iyi biçimde yapabilmeleri ise, sahip oldukları liderlik nitelikleriyle yakından ilişkilidir. Her yöneticinin liderlik niteliklerine sahip olduğu söylenemez. Ancak iyi bir yönetici olabilmek için aynı zamanda liderlik vasfı olması da kaçınılmaz bir gerçektir.(Önal, 2000: 108).

Artık modern yönetim anlayışında liderlik, yöneticilerin temel işlevlerinden biridir (Peker ve Aytürk 2000: 47). Başka bir deyişle, liderlik etkin yönetimin önemli bir parçasıdır (Nicholls, 1993: 1). Örgütlerde, liderlik özelliği taşıyan yöneticiler daha etkili ve başarılı olmaktadır (Peker ve Aytürk, 2000: 47). Yönetici eğer liderlik özelliklerine sahip değilse bu takipçilerin motivasyonunun ve performanslarının azalmasına sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla, örgüt bürokratik özellikler sergileyeceği için ihtiyaca cevap vermekte zorlanabilir; etkinliği ve verimliliği de azalabilir (Nicholls, 1993: 1).

Lider, örgütsel amaçlara ulaşmak için takipçilerinin içsel motivasyonla çaba göstermelerinde etkilidir. Bunun yanında, yönetici sadece takipçileri düşünce, tutum ve davranışlarını etkilemesine izin verirse onların lideri olabilir. Eğer yönetici, takipçilerinin düşünce, tutum ve davranışlarını zoraki olarak etkiliyorsa burada bir liderin değil, ancak bir yöneticinin varlığından söz edilebilir. Örgütlerde istenen durum, yöneticinin aynı zamanda liderlik sıfatını da taşımasıdır. Çünkü liderlik ve yöneticilik, başarıya ulaşmada birbirini tamamlayan iki önemli unsurdur (Genç, 1995: 30).

Bir örgütün gelişmesinde en önemli belirleyici faktör insandır. İşte bu nedenle, liderlik vasfına sahip bir yöneticinin insan ve maddi kaynaklarını, iş görenlerin amaç ve gereksinimlerini, örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirebilmesi gerekir. Örgütte motivasyon, moral, tatmin konularında duyarlı olan lider yönetici, iş görenleri isteklendirme, heyecanlandırma ve kendilerini tam bir coşkuyla örgüte adama, duygularını canlı tutmaya yönelik gayret içinde olabilir ve sonuçta örgüte zaman, para ve enerjiyi en ekonomik biçimde kazandırabilir (Korkut, 1992: 159). Özellikle büyük liderler iş görenleri harekete geçirir, tutkulu ve inisiyatif kullanmaya eğilimli bireyler

için bir rol modeli işlevi görebilmektedir (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002: 15). Böylece, bir rol model olarak çalışmada tutku ve heyecan uyandıran lider örgütsel verimliliğe de önemli bir katkı sağlamış olmaktadır.

#### **1.4. EĞİTİM ORTAMINDA LİDERLİK**

Eğitim ortamında liderlik tarzı, okulun etkililiğini ve atmosferini belirleyen bir unsurdur. Okul içindeki moral ve motivasyon da bu tarza bağlıdır. Çünkü okul yöneticilerinin işini diğer yöneticilerin yaptığı işten farklı kılan üç özellik vardır; okulların ahlaki bir sorumluluğunun olması, iyi eğitilmiş, özerk, sürekli bir işgücü ve örgütsel istikrara düzenli, öngörülemeyen tehditlerin varlığı. Bu, okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileyebilmek ve ahlaki, eğitsel, politik, yönetsel ve sosyal roller arasındaki dengeyi kurabilmek için rutin yöneticilik yerine liderlik yapmasını zorunlu kılar (Greenfield, 1995: 61-85). Okul liderliği; formal ya da informal liderler ve özellikle de okulun yöneticisi, tarafından harekete geçirilen, motive edilen, yol gösterilen ve desteklenen kişilerin (öğretmen, öğrenci ya da diğer okul personeli) tercihlerinde gönüllü değişiklikler meydana getirerek okulun etkililiğini arttırmak için gerçekleştirilen karmaşık bir etkileme süreci ve faaliyetidir (Greenfield, 1995: 61-85).

#### **1.5. EĞİTİMDE OKUL LİDERİNİN ÖZELLİKLERİ**

Mükemmel bir okul liderinde bulunması gereken iki önemli özellik vizyon ve yaratıcılıktır.

- **Vizyon:** Okul lideri, kurumunun vizyonunu oluşturmak, geliştirmek, sahiplenmek ve yaymaktan sorumludur. Bu vizyonun amacı okulun tüm paydaşları ve toplum için benimsediği değerleri, ümitleri ve amaçları gözler önüne sermektir. Çünkü, vizyon bir düşünce değil, bireylerin kalplerinde tutuşan etkili bir güçtür. Gelecek yaşam için paylaşılan bir resim oluşturmak, organizasyon içinde derinden paylaşılan amaç ve görev duyguları olmadan bir bütünlük duygusunu koruyabilmiş olmak zorundadır. Organizasyonlar insanları belli bir kimlik yazgı duygusu çevresinde toplar. Bu birliktelik gideceği yola daha hızlı ve çabuk gitmesini vizyonu kolaylaştırır. Ancak vizyon bütün bireylerin vizyonu olmalıdır. Eğer bir vizyonda gerçek görme yetisi mevcutsa istedikleri için kendilerini aşar ve öğrenirler (Senge, 1996: 17).

- Yaratıcılık: Güç problemlere, esnek düşünebilmeye olanak veren, hayal gücüne dayalı, ancak aynı zamanda iyi tasarlanmış, radikal çözümler bulunması olarak tanımlayabileceğimiz yaratıcılık, liderliğin önemli bileşenlerinden birisini oluşturur. Yaratıcı düşünce geliştirilebilen bir beceridir. Kendine özgü problemler, kendilerine özgü çözümler gerektirir. Takım çalışması da yaratıcı gücün geliştirilmesinde yardımcı olur. Yaratıcı düşünebilmenin temel nitelikleri karmaşıklıklar, soyut kavramlar karşısında rahat olmak, çeşitli problem çözme yaklaşımlarını kullanabilmek, verileri tanımlamaktan çok sentezleyebilmek, güç sorunlar üzerinde ısrarlı ve kararlı olmak, hata yapmaktan lider ve değişim eş anlamlıdır; hiçbir lider süregelen durumu koruyabildiğinden dolayı yüceltilmemiştir (Ensari, 1999: 93-96).

## **1.6. LİDERLİK KURAMLARI**

Liderlik hakkındaki araştırmalar genel olarak özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve güncel liderlik yaklaşımları şeklinde dört grupta toplanabilir. Bazıları diğerlerine göre daha popüler olmasına rağmen, hiçbirisi tek başına liderlik konusunu kapsamlı açıklamaya yeterli değildir. Yaklaşımlardan bazıları konuyu dar bir çerçeveden ele almasına rağmen yine de liderlik konusunu açıklamaya katkıda bulunmakta olup bütün yaklaşımlar birbirlerinin eksikliklerini tamamlayıcı niteliktedir (Şimşek ve Çelik, 2012: 81).

### **1.6.1. Özellikler Yaklaşımı**

Liderlik ile ilgili geliştirilen teorilerin en eskisi özellikler yaklaşımıdır. 20. y.y.'ın ilk yarısında liderlikle ilgili çalışmalar lideri lider yapan evrensel liderlik özelliklerinin tanımlanmasına yoğunlaşmıştır. Bu kurama göre, liderlerin diğer insanlardan farklı kişilik özelliklerine sahip olduğu, doğuştan bu özellikleri taşıdıkları ve bu belli özelliklere sahip kişilerin iyi ve etkin bir lider olacağı savunulmaktadır (Hollander ve Offermann, 1990: 83).

Zaman içinde bu düşünce yerini insanlardaki liderlik vasıflarının öğrenme ve deneyimle de geliştirilebileceğini savunan bir yaklaşıma bırakmıştır. Yapılan birçok araştırma liderin özellikleri arasında yaş, cinsiyet, yakışıklılık, olgunluk, deneyim, güven verme, güzel konuşma yeteneği, zeka, bilgi, insanlarla iyi ilişkiler kurma

yeteneği, öngörü, inisiyatif alabilme, duygusal olgunluk, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, öz-güven, kararlılık, iş başarma yeteneği gibi kişisel ve fiziksel unsurların olması gerektiğini ortaya koymaktadır (Şimşek ve Çelik, 2012: 81).

Özellikler teorisinde, liderin sahip olduğu nitelikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli etken olarak kabul görmektedir. Lider, özellikleri ile örgütteki iş görenlerden farklılaşır. Bu yaklaşımla ilgili yapılan çalışmalarda ortaya çıkan en önemli sorunlardan birisi de liderin niteliklerini ölçerek tanımlamanın zorluğu ve belirli bir niteliğin farklı kişilerce farklı biçimlerde algılanması olmuştur. 1950’li yıllara kadar bu çalışmalar ideal evrensel liderlik özelliklerini tutarlı bir şekilde ortaya çıkaramayınca bu alanda yapılan çalışmaların geçerliliği sorgulanmış ve çalışmalar giderek azalmıştır (Koçel, 2001: 676).

Liderliği açıklama da tek başına yetersiz kalan bu yaklaşımın yerine araştırmacılar tarafından, liderin özellikleri yerine davranışları incelenmeye başlanmıştır.

### **1.6.2. Davranışsal Yaklaşım**

Özellikler teorisinden sonra liderlik literatürüne etkili olan davranışsal yaklaşımın temelini “liderleri başarılı yapan faktörün özelliklerinden çok, liderlik yaparken ortaya koyduğu davranışlar oluşturur” şeklindeki ifade özetlemektedir. Davranışsal yaklaşım, lideri bireysel özellikleri ile değil, davranış biçimleriyle ele alır. Bu yaklaşıma göre lideri lider yapan grubu başarıya ulaştıran davranışlardır. Liderin üyeler ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, koordine etme ve denetim tarzı, hedef belirleme vs. gibi davranışlar liderin gücünü ortaya koyan etmenlerdir. (Koçel, 2001: 678). Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde çeşitli ampirik araştırmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmalar Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, Blake ve Mouton’ un Yönetmel Diyagramı, McGregor’un X ve Y Kuramları ile Likert’in Dörtlü Yaklaşım Modelidir. Bu çalışmalar aşağıda tek tek ele alınmıştır.



### 1.6.2.1. Ohio Eyalet Üniversitesi Modeli

1950'lere doğru çeşitli işletmelerde liderlik davranışıyla ilgili inceleme yapan Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme İnceleme Ofisi, liderlik davranışında ana faktörün liderin üyeleri hedefe yöneltme olduğu görüşünü savunmuştur. Araştırmacılara göre liderlik davranışının iki önemli boyutu vardır. Bunlar;

1. Yapıyı Harekete Geçirme: Liderin örgütsel hedefleri belirleme ve kendi amaçlarıyla astların rollerini bu amaçların kazanılması yönünden organize etme durumu.
2. Anlayış: Lider ile astlar arasında karşılıklı itimat ve ihtiram ile liderin astlarını anlama derecesi.

Araştırma sonuçlarında liderin davranışlarının yoğunlaştığı konular; bireyi dikkate alma ( izleyicilerine ağırlık vermesi gereği) ve inisiyatif ( işe ve işin tamamlanmasına verdiği önem) oluşturur. Ohio modelinden şu sonuçlar çıkarılabilir:

- Grup, otoriter liderlik istiyorsa en uygun tarz yapıyı harekete geçirme olacaktır.
- Grup üyeleri, daha az otoriter lider beklentisi içindeyse, liderin yapıyı harekete geçirme davranışı tepki görecektir.
- İş, teknolojiden dolayı yapılaşmış ise ve zaman baskısı yüksekse, anlayış gösteren lider başarılı olamayacak, devamsızlık, işi bırakma ve şikayetler artacaktır.
- İşin doğası, bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici özellikteyse, anlayışa bağlı motivasyon fayda etmeyecektir.
- Astların üstlerle etkileşimi fazla değil ise, liderlik tarzı otoriter olacaktır.
- İş görenler devamlı etkileşim halindeyse, liderden anlayış beklentisi fazla olacaktır (Şimşek ve Çelik, 2012: 83).

### 1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi araştırmaları, 1947'li yıllarda Rensis Likert tarafından gerçekleştirilen çalışmalardır. Çalışmanın amacı, iş görenlerin verimliliğini ve doyumunu etkileyen faktörleri saptamaktır. Bu çalışmalarda performans, iş doyumunu, iş

hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve güdülenme gibi faktörlere yer verilmiştir. Ohio State araştırmasında olduğu gibi farklı endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışanların araştırılması sonucunda da liderlik davranışlarının iki boyut altında toplandığı görülmüştür. Bunlar, kişiye yönelik lider ve işe yönelik liderlerdir. İşe yönelik lider, çalışanların örgüt içinde geçerli olan kurallara ve ilkelere uygun çalışıp çalışmadıklarını sürekli kontrol eden ve ihmal gördüğünde ceza verme işlemini uygulayan, makama yönelik otoritesini her daim kullanan bir davranışlar sergiler. Buna karşılık kişiye yönelik lider yetkilerini çalışanlarına verebilen, çalışanların kişisel gelişimlerini birebir takip eden ve iş doyumlarını arttırmaya yönelik çalışma ortamında iyileştirmeler yapan davranışlar gösterir. Bu çalışmanın ulaştığı nihai sonuç, kişiye yönelik liderlik davranışının işe yönelik liderlik davranışlarından daha etkili olduğudur (Koçel, 2001: 680).

Michigan Üniversitesi liderlik araştırmacıları, işe endeksli yöneticiler ile kişiye endeksli yöneticileri de ayırt etmişlerdir. Araştırmaya göre, üretim-merkezli yöneticiler katı çalışma standartları oluşturup, görev tanımı yaparlarken araştırılacak yöntemleri önceden belirleyip, iş görenleri sıkı kontrol altına alabilmektedirler. Diğer taraftan, iş gören merkezli yöneticiler hedeflerin saptanmasında astlarını katılıma teşvik etmekte, izleyicilerine itimat ve saygı aşılıyarak yüksek bir performansın elde edilmesine yardımcı olabilmektedirler (Şimşek ve Çelik, 2012: 84).

Michigan Üniversitesi çalışmalarına göre en verimli gruplar, liderleri üretim merkezli olanlardan çalışan merkezli olanlardır. En etkin liderler ise; “astlarıyla destekleyici ilişki kuranlar, tek başına karar almaktan çok birlikte karar alanlar ve izleyicilerini, yüksek performans hedefleri koymaya ve hedeflerin başarılmasına teşvik edenlerdir.” (Şimşek ve Çelik, 2012: 84).

### **1.6.2.3. Blake ve Mouton’ un Yönetimsel Diyagramı**

Blake ve Mouton, Ohio State Üniversitesi araştırmalarına paralel olan görüşlerini yönetim tarzı matrisi görüşü olarak ortaya koymuşlardır. Bu görüşte üretime verilen önem ve insanlara verilen önemden oluşan iki boyut grafiksel düzlemde x ve y eksenlerinde ifade edilmekteydi. Bu iki boyuta verdiği öneme göre kişinin liderlik biçimi ortaya çıkmaktaydı (Turan, 2014: 312). Söz konusu ölçeğin her bir

ekseni “1” en düşüğü “9” en büyüğü göstermek üzere 1’den 9’a kadar derecelendirilmiştir.

Yönetim biçimleri ölçeğinde üretime ilgi ve insana ilgi boyutlarının kesiştiğı noktaların her biri farklı liderlik tarzını göstermektedir. Ölçek, seksen bir liderlik tarzını tanımlamaktadır. Ancak, Blake ve Mouton seksen bir liderlik tarzından sadece beş tanesini temel liderlik tarzı olarak ele almışlardır.

*Zayıf liderlik;* insana ve üretime ilgi çok düşüktür. Lider, işletmede kalabilmek için gerekli işlerin yerine getirilmesinde minimum çaba göstermektedir. Ayrıca, üst yönetim ile çatışmalarını en aza indirmeye ve astlardan da ayrı düşmemeye çalışır. Bu tarz lider için işletmede tutunabilmek önemlidir.

*Görev liderliğı;* üretimi maksimum düzeye çıkarmaya odaklanmıştır. Lider, iş yeri koşullarını verimliliğı en üst düzeye çıkaracak şekilde düzenler. Astları geliştirmeye ve mutluluğunu sağlamaya yönelik hiçbir çaba göstermez. Lider ile ast arasında ilişki, emir alma ve emir verme şeklindedir.

*Şehir kulübü liderliğı;* lider, astlarına dostça ve arkadaşça davranır, onların mutluluğı için çaba sarf eder. Üretime ilgi son derece düşüktür.

*Orta yol liderliğı;* insana ve üretime eşit derecede ilgi söz konusudur. Uzlaştırıcı tip de denir.

*Grup liderliğı;* gerek insana gerekse üretime ilgi en üst düzeydedir. Üyeler ve liderler arasında karşılıklı dayanışma, astların kararlara katılımı, iletişim kanallarının açık tutulması ve çok yönlü haberleşme ve çatışmaların çözümlenmesi söz konusudur. Bu liderlik, çalışanların kendini işine adanarak, işletmesel hedefler etrafında toplandığı, karşılıklı güven ve saygının hüküm sürdüğü, üyelerin her birinin birbirine bağı olduğu bir ortam için geçerlidir. Blake ve Mouton’a göre en etkili liderlik tarzı grup liderliğidir (Turan, 2014: 313).

#### 1.6.2.4. McGregor' un X ve Y Kuramları

Douglas McGregor' un geliştirdiği yaklaşıma göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen etkenlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar, “X ve Y Kuramları” olarak isimlendirilmiştir. X ve Y yaklaşımlarına göre bireylerin davranış zellikleri:

X Kuramına göre;

- İnsanlar çalışmayı sevmezler ve fırsat buldukça işten kaçarlar.
- Eğer insanlar çalıştırılmak isteniyorsa korkutulmalı, yönlendirilmeli ve hatta tehdit edilmelidir.
- İnsan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçar ve kendisine en çok gelir sağlayacak işi yapar.
- İnsanlar genelde yaratıcı değildir ve yeniliğe karşı direnç ortaya koyarlar. İş görenler için önemli olan, örgütsel hedef değil, bireysel edinimlerdir.

Y Kuramına göre;

- İnsanların, iş görürken fiziksel ve ussal çaba sarf etmeleri, dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar tabidir.
- İnsan işe girerek, belirlediği amaçlara ulaşmak için kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.
- Bireyin hedeflere yönelmesi, ödülün yanı sıra başarma arzusuna da doyumuna dönüktür.
- Normal bir insan, öğrenme arzusundadır ve ortam oluşursa sorumluluğu isteyerek elde eder. (şimşek ve elik, 2012: 85-86).

#### 1.6.2.5. Likert' in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Rensis Likert 'in Michigan niversitesi araştırmalarının devamı niteliğinde olan bu çalışmasındaki modelde, yöneticilerin davranışları astlara olan itimat, astların algıladığı serbesti, üstün astlarla olan etkileşimine göre 4 tipte toplanmaktadır. Bu liderlik tarzları;

- İstismarcı otokratik liderlik tarzında, lider astlarına güvenmez, astları iş ile ilgili konuları tartışmak için kendilerini serbest görmezler ve lider iş ile ilgili problemlerin çözümünde astların fikirlerini nadir olarak sorar.
- Yardımsever otokratik liderlik tarzında, hizmetçi ve efendisi arasındaki gibi bir itimat söz konusudur, astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler ve lider bazen astlarının fikirlerini sorar.
- Katılımcı liderlik tarzında, lider kısmen astlarına itimat eder fakat kararlarla ilgili olarak denetime sahip olmak ister, astlar kendilerini serbest hissederler, genel olarak astlarının fikirlerini sorar ve onları kullanmaya çalışır.
- Demokratik liderlik tarzında, lider, astlarına bütün konularda tam olarak güvenir, astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler, daima astlarının fikirlerini alır ve onları kullanır.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların katılımcı ve demokratik tarzda bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise, istismarcı otokratik ve yardımsever otokratik bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Koçel, 2001: 684).

### **1.6.3. Durumsallık Yaklaşımı**

Liderlik konusunda yapılan çalışmalarda daha çok liderin kişilik özellikleri ile davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Durumsallık yaklaşımları ise, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının ön görülmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Dolayısıyla her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik tarzı yoktur. Durumsallık yaklaşımına göre, en iyi liderin davranış tarzını koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine göre gösterebilen lider olduğudur. Yani aslında içinde bulunulan durum, liderlik davranışını belirler. Lider, ortamın şartlarına ve ihtiyaçlarına göre çıkar. Kişisel özellikler dikkate alınmaz. Sadece ortamsal özellikler söz konusudur. Sonuç olarak durumsallık yaklaşımının genel varsayımı farklı koşulların farklı liderlik tarzları gerektirdiğidir (Şimşek ve Çelik, 2012: 87).

Lider etkinliğinin bağlı olduğu durumsal şartları ortaya koymak için fazlaca çalışma yapılmıştır. Aralarında genel kabul görmüş kuramlar; Fiedler'in Durumsallık

Kuramı, Amaç-Yol Kuramı, Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı' dır.

### **1.6.3.1. Fiedler'in Durumsallık Kuramı**

Fiedler' e göre, her durumda geçerli ideal bir liderlik tarzı olmayıp, içinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli tarzlar söz konusudur. Bu etmenler ise şunlardır:

- Lider-Üye İlişkileri: Lider ve astları arasındaki ilişkinin kalitesini ortaya koyar. Lider ve astları arasında sevgi, saygı, güven olması iyi ilişkilerin göstergesidir.
- Görev Yapısı: Görev yapısının belirgin, açık ve değişmez olduğu örgütlerde liderin grubun işlerini yönetmesi ve gruba rehberlik etmesine ihtiyaç duyulmaz. Görev yapısı tam belirlenmişse lider diğer sorunlarla daha yakından ilgilenebilir.
- Lider Konumunun Gücü: Liderin sahip olduğu işe alma, işten çıkarma, disiplin, terfi ve ücret artışı gibi etkilerin derecesini ifade etmektedir (Özkalp ve Kırrel, 2010: 113).

Fiedler liderin, lider-üye ilişkileri iyi olduğunda, görev yapısı iyi belirlendiğinde ve güçlü bir konuma sahip olduğunda denetim-etki gücünün de artacağını belirtmektedir. Fiedler kuramına göre liderlik davranışları genelde katıdır ve değiştirilemezler. Bundan dolayı liderin davranışlarını değiştirmektense, şartlar liderlik tarzına uygun hale getirilmelidir (Şimşek ve Çelik, 2012: 87).

### **1.6.3.2. Yol-Amaç Modeli**

Yol amaç kuramı, House ve Mitchell tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre liderin asıl amacı hedefe varmak için astların yolunun açılmasına bağlıdır ve bu modelde liderin astlarını nasıl etkilediği, iş ile ilgili hedeflerin nasıl algılandığı ve hedefe erişme yollarını üzerinde durulmaktadır. Lider, astlarına amaçları açıklarken en uygun dört lider davranış tarzını kullanır (Eren, 2010: 465).

Bunlar;

- Emir verici: Yönetici neyin ne zaman yapılacağını belirtir, astların fikrini sormaz.
- Destekleyici: Yönetici astlarına ilgi gösterir ve arkadaşça yaklaşımda bulunur.
- Katılımcı: Yönetici astların önerilerini bekler, astların karar verme sürecine dahil olmalarını ister.
- Başarı Arayıcı: Yönetici iddialı hedefler oluşturur ve bu hedeflere ulaşılmasında astlarına güven duyar (Şimşek ve Çelik, 2012: 88).

#### **1.6.3.3. Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı**

İlk olarak Victor Vroom ve Philip W. Yetton tarafından ortaya konan, Vroom ve Arthur G. Jago tarafından yaygınlaştırılan bu modelde değişik karar alma tekniklerinde astlara ne kadar dahil olma izninin verileceği üzerinde yoğunlaşmaktadır ve liderlik davranışının değişebileceği öne sürülmüştür. Teoriye göre lider; Vroom-Yetton tarafından hazırlanmış yedi anahtar soruya verdikleri cevaplara göre, kendi durumuna uyan ve otoriterden katılımcıya kadar uzanan beş farklı liderlik tarzından birine yönlendirir.

Model yaklaşım olarak normatiftir, liderin izleyicilerin katılımlarının biçimi ve miktarını belirlemek için bir grup ardışık kurala sahiptir. Günümüzün karmaşık ortamını değerlendirmek için yeterli bulunmamaktadır ama yönetim geliştirme programlarında sıkça kullanılmaktadır (Zel, 2006: 160).

#### **1.6.3.4. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Modeli**

Yapılan çalışmaların liderliği iki boyutla açıklamaya çalıştığı görülmektedir. Bunlar “ilişki” ve “görev” boyutlarıdır. Reddin, bu “ilişki” ve “görev” boyutlarına üçüncü bir “etkililik” boyutunu eklemiştir. Bu nedenle Reddin' in kuramı üç boyutlu kuram anlamına gelen 3-D kısaltması ile anılmaktadır (Eren, 1991: 448).

Reddin' in 3-D kuramında yer alan boyutlar şu şekilde açıklanabilir: görev yönelimli liderler, kendisinin ve astlarının çabalarını örgütün ya da grubun amaçlarını

gerçekleştirmeye yönelmektedir. İlişki yönelimli liderler, karşılıklı güven oluşturmaya çalışmakla ve astlarının görüşlerine saygı duymakla tanımlanabilir. Reddin etkililik boyutunu liderin konumu gereği, gerçekleştirmekle sorumlu olduğu amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlamaktadır (Eren, 1991: 448).

#### **1.6.3.5. Hersey ve Blanchard' ın Yaşam Dönemi Yaklaşımı**

Hersey ve Blanchard' ın durumsal liderlik teorisine göre, en etkin liderlik şekli, astların olgunluğu ile çeşitlenmektedir. Olgunluk yaş veya duygusal yeterlilik olarak değil başarıma isteği olarak ele alınmaktadır. Etkin bir liderin şekillenmesinde; örgütsel ve bireysel amaçlar, sorumluluk alma isteği, işle ilgili yetenek ve tecrübe, izleyicilerin bilgi düzeyleri önemli değişkenlerdir. Hersey ve Blanchard, yönetici ve ast arasındaki ilişkinin çeşitli basamaklardan oluştuğuna inanmakta ve astlar gelişip olgunlaştıkça yöneticilerin her aşamada liderlik tarzlarını çeşitlendirdiklerini düşünmektedirler (Şimşek ve Çelik, 2012: 90).

İlk aşamada yönetici tarafından oryantasyon verilmesi uygundur. Astlar işlerinde eğitilmeli ve örgütsel kurallar açıklanmalıdır. İkinci aşamada, astlar henüz tam sorumluluğu üstlenecek seviyede arzulu ve yetenekli olmadıkları için görev oryantasyonlu yönetim gereklidir. Üçüncü aşamada ise, astların başarıma motivasyonu arttığından ve daha ciddi sorumluluklar aradıklarından yöneticinin fazla emir verici olması gerekmez. Yönetici destekleyici ve anlayışlı olmaya devam eder. Sonunda, astlar kendilerine güvendikçe, yönlendirildikçe ve tecrübelendikçe yöneticinin desteği ve emir verici ilişki tarzı azalır (Şimşek ve Çelik, 2012: 90).

#### **1.6.4. Çağdaş Yaklaşımlar**

Günümüzde değişim ve gelişim hızlı bir şekilde gerçekleştiği için bilinen liderlik yaklaşımları ile bu hıza yetişmek mümkün görünmemektedir. Örgüt ve kurumlardaki yönetim anlayışındaki değişimler ve ortaya çıkan yeni kavramlar liderliğe bakış açısının farklılaşmasına ve bu alanda yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Çevresel ve örgütsel değişimlere bağlı olarak değişen liderlik kavramı, liderler ve çalışanların paylaşılan bir amacı elde etmek için karşılıklı etkileşimlerini bir süreç olarak tanımlamaya yönelik değişmiştir (Çalışkan, 2008: 15).



Literatürde çok sayıda liderlik tarzı verilmiştir. Liderlik tarzı, liderin davranış biçiminin nitelendirilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta liderin gösterdiği davranıştır. Herhangi bir durumda liderin sergilediği davranış aslında onun liderlik stilini belirlemektedir. Çağdaş yaklaşımlarla kastedilen her liderlik tarzının kendine has özelliklerinin olduğudur ve günümüzde liderlikle ilgili birçok tarz tanımlanmıştır. Bu çalışmada araştırmanın konusu gereği olarak ilk önce Temel liderlik stilleri; demokratik ve katılımcı, hümanistik, liberal, karizmatik, destekleyici, karizmatik, otokratik, doğal, destekleyici, öğretimsel liderlik stilleri hakkında bilgi verilecek daha sonra ise araştırmanın konusu olan dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbestlik tanıyan liderlik stili ayrıntılı bir biçimde yer verilecektir.

#### **1.6.4.1. Demokratik ve Katılımcı Lider**

Bu liderlik tarzı, yönetimde çalışanların ve liderin karşılıklı bir ilişki içinde olmasına dikkat etmektedir. Demokratik lider, sadece kendi düşüncelerine ve beklentilerine göre değil, çalışanlarına da danışarak ve onların fikirlerini alarak iş yapar. Lider, çalışanlarına güven duyduğu için örgütteki tüm etkinliklere ve yönetsel faaliyetlere çalışanların katılmalarını destekler (Yörük, Dündar ve Topçu, 2011: 105).

#### **1.6.4.2. Hümanistik Lider**

Hümanistik liderler çalışanlarına karşı korumacılık dürtüsünün baskın olduğu liderlerdir. Yapılan tüm işlerde çalışanların ödüllendirilmesi oldukça sık kullanılır. Hümanist lider duygusal yönlendirmelerle çalışanlarını güdülerler ve çok zorunlu olmadıkça cezalandırmaya gitmezler. Çalışanlara insan oldukları için önem veren bu tarz liderler “her şey insan için ” düşüncesiyle işi ikinci plana atarlar (Sökmen, 2010: 109).

#### **1.6.4.3. Karizmatik Lider**

Karizmatik liderler sahip oldukları bu özel güç sayesinde çevresindeki insanların birer ilgi odağı ve cazibe merkezi olurlar. Karizmatik liderlerin takipçileri üzerinde duygusal yönden çok büyük bir etkileri vardır. Onlar takipçilerinin gözünde dünyadan

daha büyüktürler ve birer kahramandırlar. Karizmatik liderler; yüksek düzeyde özgüven, fikirlerinin doğruluğuna güçlü bir inanç, yüksek düzeyde enerji ve coşku, yüksek düzeyde etkileycilik, mükemmel iletişim ve hitap etme yeteneği, aktif rol modelliği ve imaj yaratma gibi özelliklere sahiptirler (Nahavandi, 1997: 185).

#### **1.6.4.4. Otokratik Lider**

Otokratik lider; gücü, karar vermeyi ve tüm yetkiyi kendinde merkezleştirir. Lider, çalışanları ve kendini ayrı tutar. Örgütün amaçlarını ve politikalarını kendi başına belirler, çalışanların iş dağılımını onlara danışmadan yapar. Yanlış karar olsa bile çalışanların fikirlerini almaz ve bildiği şekilde devam eder. Otokratik liderler hızlı karar alırlar ve alt düzey yöneticilerden daha fazla yararlanma imkânına sahiptirler. Bu liderlik tarzının belki de en faydalı yönü, liderin isteklerini yerine getirerek onun için etkili bir güdü ve ödül sağlamasıdır. Zayıf yönü ise, otokratik liderlik aşırıya kaçtığında ve motive etme şekli olumlu olmadığında, çalışanların nefretine ve asabi tutum göstermelerine neden olmasıdır (Çoban, 1999: 76).

#### **1.6.4.5. Destekleyici Lider**

Kararları çalışanları ile birlikte almamasına karşın sonuca grup üyelerinin görüşlerini alarak varan liderdir. Örgütsel amaçlar örgüt üyelerine danışıldıktan sonra belirlenip emirlerle üyelere ulaştırılır (Dursun, 2009: 16). Destekleyici lider, astlarına yol gösterir, onları zorlamaz. Hümanist anlayışında olduğu gibi çalışanların nesnelere daha önemli olduğunu düşünür. Başarı ya da başarısızlık yaşandığında her iki durumun sorumluluğunu üstlenir. Çalışanlarının daha yaratıcı ve yüksek performans göstermeleri için onları motive eder (Sayın, 2008: 8).

#### **1.6.4.6. Doğal Lider**

Üst otorite tarafından seçilmeyen, tam olarak örgüt çalışanlarının yarattığı, benimsediği liderdir. Resmi yetkisi olmamasına rağmen çalışanlar üzerindeki yetkisi yöneticiden daha fazladır (Dursun, 2009: 17). Yasal liderden daha fazla etkinliği vardır. Grubu yönlendirebilir ve çoğu zaman yasal liderle çatışmaya girer.

#### **1.6.4.7. Öğretimsel Liderlik**

Öğretim kurumlarında okul yöneticisinin, okulda istenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek zorunda olduğu hem de okul çalışanlarını etkileyerek onlar aracılığıyla yerine getirilmesini sağladığı davranışları kapsayan liderlik türüdür (Şişman, 2012: 54).

#### **1.6.4.8. Dönüşümcü Lider**

Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda popüler olarak görülen liderlik tarzlarından biri dönüşümcü liderlik, örgütlerin değişim ve yapılanma süreçlerinde gerekli olan yönetsel anlayışı ve hareket tarzlarını bütünleştirmektedir. Dönüşümcü liderler, örgütlerin geleceğe yönelik hedeflerine ulaşabilmesi için, sahip oldukları vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürürler (Özalp ve Öcal, 2000: 210).

Kouzes ve Posner, dönüşümcü liderliği alışılmış örgütsel yapılanmaya meydan okuma, ortak bir vizyon belirleme, çalışanları bu vizyonu gerçekleştirmek için birleştirme, onlara davranışlarıyla model olma ve çalışanların başarılarının ödüllendirilmesi suretiyle motive edilmesi şeklinde tanımlamışlardır (Jaskyte, 2004: 155-156). Gary Yukl'a göre dönüşümcü liderlik, "örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada çalışanları motive etme sürecidir". Tanım liderin örgütün amaçlarını gerçekleştirmede çalışanların aktif rol oynayabilmeleri için onların güçlendirilmeleri temeline dayanmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 210).

David Hughes (1990) ise dönüşümcü liderliği, yeni bir vizyon oluşturma, bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirerek, örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci olarak ifade etmiştir. Dönüşümcü liderler, çalışanların ortak bir amaç etrafında birleşmelerini, verimlerinin yükseltmelerini ve performanslarının daha yükseğe çıkabilmesi için onların güdülenmesini sağlarlar.

Bu tanımlardan yola çıkarak dönüşümcü liderliğin örgütte değişen çevre koşullarının gereklerine uygun bir dönüşüm süreci başlatarak yapıyı harekete geçirme;

saygınlık, güven ve cesaret uyandıran özelliklerle çalışanların inanç, tutum ve değerlerini etkileyerek, örgütün misyon ve amaçlarına ulaşma süreci olduğu söylenebilir (Özalp ve Öcal, 2000: 211).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderin çalışanların ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi olduğunu vurgulamaktadır. Dönüşümcü lider, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek astlarını üstün performansa ulaştırır. Bu durum liderin bir vizyon sahibi olması ve bu vizyonu çalışanlarına da benimsetmesiyle mümkün olabilmektedir. Lider, amaçları gerçekleştirme noktasında çalışanlarının kendilerine ve potansiyellerine güven duymalarını sağlar, çalışanların örgüte bağlılık ve işe adanmışlık düzeylerini yükseltir. Ayrıca lider çalışanlar için rol model görevindedir (Bass ve Avolio, 1990).

Dönüşümcü liderlik tarzını diğer liderlik tarzlarından ayıran birtakım özellikler vardır. Bernard M. Bass (1990) birtakım klinik deney ve örnek olay bulguları sonuçlarına göre belirlediği özellikler aşağıda yer almaktadır:

*a. Karizma:* Dönüşümcü liderde bulunan ve onu başarıya götüren özelliklerden biridir. Örgüt üyelerinin bireysel misyon ve amaçlarından çok, grubun ortak amaçlarının ön plana çıkarılması ve yüksek performans sağlanması, liderin çalışanlar karşısında sözü dinlenir ve peşinden sürüklenmeye değer görülmesiyle ilgilidir. Bunu gerçekleştirmenin yollarından biri, çalışanların liderin karizmasının farkına varmalarıdır. Böylece lider, çalışanların da desteğini alarak örgütün amaçlarının gerçekleşmesini daha kolaylaştırır (Özalp ve Öcal, 2000: 215).

*b. Telkin Yeteneği:* Dönüşümcü lider telkin yetenekleriyle, örgütün amaç ve misyonunun ne kadar önemli olduğunu ve amaçlara ulaşma sürecinde her bir çalışanın üstleneceği rolün önemini vurgulayarak, onlara ilham verir (Özalp ve Öcal, 2000: 215).

*c. Entelektüel Uyarıcı Güç:* Dönüşümcü lider, çalışanların yeteneklerini ve kapasitelerini açığa çıkarabilmeleri ve bunları etkili bir biçimde kullanabilecekleri uygun koşulları yaratır. Ayrıca belirli yöntemlerle çalışanların entelektüel gelişimlerine katkı sağlar. Böylece lider çalışanların bilimsel düşünme, problem tanımlama ve çözme gibi entelektüel yeteneklerini geliştirir (Kreitner, 1992: 471).

*d. İzleyiciler Üzerine Kişiselleşmiş İlgi:* Dönüşümcü liderlerin özelliklerinden biri de, çalışanlarının gelişme ve başarıya ihtiyaçlarına önem vermesi, onlarla ilgilenmesi ve örgüte olan katkılarını takdir etmesidir. Her çalışanıyla birebir ilişki kurup onların gereksinmelerini belirlemesi ve gidermeye çalışması sayesinde çalışanların lidere olan güveni artarken, kendilerini daha iyi tanıyıp kapasitelerini de açığa çıkarmış olurlar. Böylece organizasyonda daha büyük bir güç ve birlik duygusu yaratılmış olur (Gökkaya, 2003: 793).

Dönüşümcü liderler, kuruma uygun bir vizyon ve misyon oluşturarak teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda köklü değişimleri sağlamak için tüm kurum çalışanlarını harekete geçirerek, yeniden yapılanmaya uygun bir yönetim sürecini yerine getirirler. Dönüşümcü liderler, kurum çalışanlarıyla vizyonlarını paylaşarak, kurumdaki değişim sürecini başlatırlar (Özalp ve Öcal, 2000: 217). Dönüşümcü liderlerin bu yönetsel sürece ilişkin aşamalar, örgütün yeniden canlandırılması, vizyon yaratma ve değişimi kurumsallaştırma şeklindedir:

*a. Örgütü Yeniden Canlandırma Gerekliliğine İnanmak:* Bu aşamada, değişimlere hızla ayak uydurabilecek yapının oluşumu için önceki örgütsel ve sosyal sistemde yeniden yapılanmanın sağlanarak, değişim önündeki engellerin aşılması gerekir. Örgütü yeniden canlandırmak için bir kriz dönemi beklenmeyebilir. Çünkü yeniden canlanma için örgütün başarılı olduğu dönemlerde gerekli vizyon değişiklikleri yapıldığı zaman, liderler geçmiş dönemlerdeki durumlarını ve rakiplerin durumlarını karşılaştırarak şu anki durumdan daha iyiye adım atabilmek için yeni bir yön tayin edebilirler (Eren, 1997: 400).

*b. Yeni Bir Vizyon Yaratmak:* Değişimin hızlanmasıyla bu aşamada değişime uygun teknik ve sosyal yapılanma sağlanarak, örgütün misyon ve amaçlarına uygun bir vizyon yaratmalıdır. Vizyon, değişim sürecinin başında çalışanlar örgütün başarısına katkısı olmayan geçmiş uygulamalardan uzaklaştırılarak değişimin benimsetilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dönüşümcü yönetim her şeyden önce örgütsel bir süreçtir. Bir grup insanın aynı amaçlar doğrultusunda birlik olmasını ve ortak bir vizyonu paylaşmasını gerektirir. Bu nedenle, dönüşümcü liderler aynı zamanda örgütün

geleceğine yönelik vizyonlarını bir grup insan ile paylaşarak onların kendi kendilerine öncülük etmelerini sağlayan ekip liderleridir (Szilagyi ve Wallace, 1987: 413).

*c. Değişimi Kurumlaştırmak:* Yönetimsel sürecin bu aşamasında, yeniden yapılanma girişimleri sonucu elde edilen ve değişimin gereklerine uygun olan, örgütsel ve sosyal sistemlerin korunması ve sürekliliğinin sağlanması çabalarına yönelir. Bu aşamanın gerçekleşmesi için, amaç, politika ve stratejilerin, karar alma, yetki dağılımı ve insan kaynakları sistemlerinin uyum içinde olması gerekir. Diğer taraftan değişimin kurumsallaşmasında örgüt kültürünü oluşturan değerler sistemi büyük bir önem taşır. Örgütün değişim ile birlikte yeni kurumsal kimlik kazanması başarılı bir kültür değişimi ile mümkündür. Ayrıca örgüt performansının gelişimini ve sürekliliğini sağlayan çalışanların kararlara katılmalarını sağlayacak koşulların hazırlanması ve uygun ücret, ödül ve terfi sistemlerinin geliştirilmesi de kurumsallaşma süreci içinde yer alır. Dönüştürücü lider değişimin kurumsallaşması aşamasında, örgütün tüm süreçlerinde yeni bir kurumsal kimliğin kazanılmasını sağlayacak yaklaşım, değer, tutum ve davranışların yerleşmesinde önemli görevler üstlenir. Bu aşamanın ardından yeni bir kurumsal kimlik kazanan örgütün işleyişini ve sürekliliğini sağlamada işe yönelik liderler önem kazanmaktadır (Eren, 1997: 400; Gordon, 1993: 351).

#### **1.6.4.9. Etkileşimci Lider**

Etkileşimci lider, bürokratik otoriteye ve örgütteki yasal güce dayanmaktadır. Etkileşimci lider; işyerinde standartlara uyulmasını, kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesi için görev odaklılığı anlayışı mevcuttur. Çalışanların görevlerini yerine getirdiklerinde ödül verme, görevlerini tamamlamamaları durumunda ise ceza verme eğiliminin söz konusu olduğu bir liderlik tarzıdır (Serinkan, 2002: 75).

Etkileşimci liderlik tepkisel olup mevcut sorunlara yöneliktir. Güçlü bir etkileşimci lider, karşılıklı alışverişe önem verdiği için koşullar ve bu koşullarda çalışanların beklentilerini doğru olarak tanımlama eğilimindedir. Her zaman bireyleri motive eden tutumlar göstererek çalışanlarını etkileme çabası içine girmektedirler (Uyguç, Duygulu, Çıraklar, 2000: 589).

Etkileşimci liderliğin üç boyutu bulunmaktadır (Serinkan, 2002, 75-76):

- Şarta Bağlı Ödül: Çalışanların hedeflere ulaştıklarında liderin onları ödüllendirmesi olarak ifade edilebilir. İstenilen hedeflere varmak için lider, çalışanlarına ara sıra hatırlatmalarda bulunarak onları pekiştirir. Çalışanlar işlerini hem ödül almak hem de görevlerini yerine getirmek için yaparlar. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerle astlar arasında şartlı bir ilişki söz konusudur.

- İstisnalarla Aktif Yönetim: Liderlerin kurumda bir sorunun ortaya çıkması veya bir problemin çözülmesi gerektiği durumlarda harekete geçmesidir. Bunun sonucunda lider yıkıcı eleştiride bulunabilir, ceza verebilir ya da işten çıkarabilir. Anormal bir durumun olmaması halinde bu türdeki liderlik tarzını benimseyen liderler harekete geçmemeyi tercih etme eğilimindedirler.

- İstisnalarla Pasif Yönetim: Bu anlayıştaki yöneticiler, çalışanlarını görevlerin yapılması için tamamen serbest bırakmışlardır. Liderler karar almaları gerektiğinde zorlanırlar ve genellikle de yöneticiler karar almayı geciktirirler. Sorunun giderilmesi için müdahale söz konusu değildir. Yani problemlerin çözümünü astlardan bekleme davranışıdır.

#### **1.6.4.10. Liberal (Serbestlik Tanıyan) Lider**

Liberal liderler, güç ve sorumluluktan kaçınırlar. Söz konusu liderler, kendi hedeflerine ulaşmak için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini güdümler ve eğitirler. Örgüt içinde liderin rolü çok çok azdır (Hellriegel ve Slocum, 1978: 376). Örgütle ilgili alınacak kararlarda liderin katkısının olmadığı görülmektedir. Bu bakımdan örgüt çalışanları tamamen serbesttirler, lider çalışanların yapacağı işlere karışmaz. Bu tür liderler güçten kaçınırlar. Çalışanlar problemlere en iyi çözümü bulma konusunda tek başınadırlar. Liderin temel görevi, malzeme ve kaynak sağlamak ve buna ilişkin sorunları çözmektir. Lider, sadece kendisine herhangi bir konuda danışıldığında fikrini söyler ama bu fikir çalışanların faaliyetlerini şekillendirme noktasında bağlayıcı değildir. Kültür seviyesi düşük, iyi bir iş bölümüne sahip olmayan ve sorumluluk duygusundan yoksun gruplara bu liderlik tarzı uygun değildir (Eren, 1993: 311-312). Liberal liderlik tarzı, liderin otorite kullanmasını adeta ortadan kaldırmaktadır. Bu durumda, lider grubu genel amaçlar etrafında birleştirmek ve onları belirli hedeflere yönlendirme gücünden yoksun kalmaktadır. Bu liderlik tarzının örgüt için bazı sakıncaları bulunmaktadır. Bunlar;

- Örgüt içinde kargaşanın ortaya çıkmasına ve çalışanların istediği gibi davranmasına yol açar.
- Bireysel başarılar grup başarılarına göre daha önemli hale gelir.
- Tembel ve işten kaçma yollarını arayan çalışanların anarşiyi artırma, grubu bölme ve parçalama davranışlarında artış görülür.
- Bazı çalışanlar örgütsel kaynakları kendi çıkarları için kullanabilirler (Dinçer ve Fidan, 1996: 349).
- Bu liderlik tarzını benimseyen liderlerin bulunduğu örgütlerin değişik birimlerinde, birbirine karşıt amaçlar peşinde ilerleme eğilimi ve sonucunda kargaşaya ortaya çıkabilmektedir.

Bu nedenlerden dolayı, bu tür liderlik egemen güç kullanım biçimi olarak kullanılmaz (Davis, 1982: 153).

## **1.2. LİDERLİK TARZLARI İLE İLİŞKİLİ DEĞİŞKENLER**

Örgütler için son yıllarda önemli kavramlardan biri de girişimciliktir. Girişimcilik, yaratıcılık faaliyeti olup, bir örgüt kurma ve harekete geçirme sürecidir (Timmons, 2004: 5). Başka bir ifade ile girişimcilik, işle ilgili fırsatları görme, bunları değerlendirmek için bir risk yönetimini gerçekleştirme, iletişim ve yönetim becerilerini kullanarak değer yaratmaktır. (Kao, 1989: 91). Miller'e göre girişimciliğin temel unsurları, risk alma, proaktif hareket etme ve yenilikçi olmaktır (Zhao, 2005: 26). Özellikle gelişen ve değişen örgütlerin büyüme sürecinde, bu örgütlerin yenilikçi olmaları ve düşünce seviyesindeki yenilikleri uygulama boyutuna taşınmaları önemlidir. Girişimcinin, beklenmedik anlarda çıkan sorunları çözme kabiliyetinin yenilikçilikle ilişkili olması, girişimcilik tanımlarında yenilikçiliği kritik bir özellik konumuna getirmektedir. Ayrıca örgütün gelişimi için alınan risklerinin başarı ile tamamlanmasında da yenilikçilik önemli bir unsurdur (Özkan ve diğ., 2003: 17).

Politik, ekonomik ve teknolojik alanda gerçekleşen değişimler, örgütleri yenilik yapmaya zorlamaktadır. Yenilik yapmayan örgütlerin rekabet avantajlarını ve doğal olarak örgütsel etkililiklerini kaybetmeleri, organizasyonları girişimci davranmaya



yöneltmektedir. Bu dönemde birçok araştırmacı, örgütlerin yenilik yapmalarının hayati önem arz ettiğini belirtmektedir (Korkmazyürek, Tokat ve Basım, 2008: 71).

Kapsam itibariyle sadece özel şirketleri ilgilendirir gibi gözüken girişimcilik, aslında kamuda hizmet etmekte olan örgütler için de adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Özel sektörden firmaların sunduğu hizmetlere alışmış olan vatandaşlar, bunları devlet kurumlarından da beklemektedirler. Dolayısıyla, günümüzde kamuda faaliyet gösteren organizasyonların iş görenlerinin de girişimci özelliklere sahip olması önem kazanmaktadır (Korkmazyürek, Tokat ve Basım, 2008: 71).

Girişimcilerin kişilik özellikleri için fazlaca farklı görüş bulunmaktadır. Genel olarak girişimcilerin özellikleri arasında yenilikçi, risk alan, değişim odaklı, fırsatlara odaklanmış, iç denetim odaklı, gelişmiş iletişim becerisi olan ve kararlarında ısrarcı olma bulunmaktadır. (Küçük, 2005: 25). Bu çalışmada sözü edilen özelliklerin hepsini ele almak yerine, bunlardan en fazla görüş birliğine varılmış olan yenilikçilik ve risk alma özellikleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

### **1.2.1 Yenilikçilik**

Girişimcilerin sahip olduğu kişilik özellikleri arasında uzlaşıya en fazla varılmış olanı yenilikçiliktir. İnovasyon (innovation), Latince ‘innovatus’ kelimesinden gelmekte olup toplumsal, kültürel ve yönetim ortamında yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması anlamını taşımaktadır. Webster sözlüğü, yenilikçiliği yeni ve farklı bir sonuç olarak tanımlar. Bu sözlükte vurgulanan konu yenilikçilik, yeniliğin kendisinden çok sonucu yani farklılaşma ve değiştirme sürecini ifade ettiğidir (Elçi, 2006: 1). Rogers (1995: 242) yenilikçiliği bireyin veya grubun yeni olan düşüncelere, sistemin diğer üyelerinden daha önce uyum sağlaması olarak tanımlamıştır. Braak (2001: 142) ise yeni olan bir şeye karşı eğilim göstermek veya belirli bir alanda ortaya çıkan yeniliklere karşı tepki vermek olarak ifade etmiştir.

Lander ise yenilikçiliği değişim kavramı ile açıklamaya çalışmıştır ve değişimi, yenilikçilikten daha kökten bir kavram olarak anlatmıştır. Lander de, eğitimde yenilikçilik kavramını bu noktada ele almıştır. Buna göre, yenilikler okullarda yapılan işleri geliştirmek ve hepsinden öte öğrencilerin beceri, bilgi ve kişisel gelişimlerini

arttırmak için yapılır. İlk defa katılanlar dışında herkes için yeni olması gerekmemektedir. Bununla birlikte yeni programlar ve bu programlara bağlı yetiştirme ihtimalleri daima yenilik olarak açıklanır. (Lander, 1994: 3597).

Yenilikçiliğin oluşmasında, gelişmesinde, yayılmasında ve başarısında gerek yaratıcısı gerekse kullanıcısı insan olduğundan; bilginin, öğrenmenin ve eğitimin özel bir yeri vardır. Bu durum özellikle kamusal alanda yenilikçi uygulamaların geliştirilmesi ve yayılmasında çağdaş eğitim kurumlarının ve de iyi bir eğitim-öğretim verilmiş eğitimcilerin önemini vurgular (Açıkgöz Ersoy ve Mutur Şengül, 2008: 65). Günümüzde eğitim kurumları, toplumsal değişimlerin ve gelişen teknolojinin etkisiyle birlikte çevresel dinamizme bağlı olarak daha esnek bir yapıya kavuşmaya başlamıştır. Bu bağlamda eğitim kurumları varlıklarını sürdürebilmesi ve de tercih edilebilir yapıda olabilmesi için tıpkı toplumun canlı bir organizması gibi faaliyet göstermesine bağlıdır (Aslaner, 2010: 78-79).

Dinamik ve değişken bir çevreye uyum sağlayacak örgütlerde yeniliğe ve yaratıcılığa açık yöneticilerin etkinliğe ulaşabildikleri izlenmiştir. Çağdaş okul yöneticisinin yenilikçi olma ve yenilikçi bir yönetim felsefesini benimsemesi gerekir. Okulun sunduğu hizmette başarılı olması ve tercih edilmesi önemli ölçüde, yöneticide olan vizyon ve ortaya koyacağı yenilikçi stratejilere bağlı görünmektedir (Budak, 1998: 18).

Yenilikçi olma, kurumlara olduğu kadar, yöneticilere ve iş görenlere de farklı avantajlar sağlamaktadır. Geisler (1993: 58) yaptığı araştırma sonucunda, girişimci davranışlar sergileyen orta kademe yöneticilerin yenilikçiliği, örgütsel güçlerin bir unsuru olarak ortaya koydukları görülmüştür. Nitekim ABD' de kamu sektöründe yapılan yeniliklerin, çoğunlukla orta kademe yöneticiler (%43) ve genel müdürler (%28) tarafından başlatıldığı görülmektedir (Borins, 2000: 500). Bu örnekten çıkarılabilecek bir sonuç da, yenilikçiliğin sadece özel sektörde çalışmakta olan yöneticiler için değil; kamudaki yöneticiler için de gerekli bir husus olduğudur.

### 1.2.2. Risk Alma

Risk kelimesi Fransızca kökenli bir kavram olup, “risque” kelimesinden gelmekte olup bir kimsenin davranış ya da kararları sonucunda kaybetmesi anlamına gelmektedir. Risk almak ise, bireylerin risk ile ilgili algılarına bağlıdır (Özkalp, 2000). Risk alma davranışı girişimcilik literatürünün önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Birçok araştırmacı risk almanın, girişimci yöneticilerin öne çıkan özelliklerinden birisi olduğu konusunda birleşmiştir. (Drucker, 1998: 34; Geisler, 1993: 61; Hewison ve Badger, 2006; Hitt vd., 2005: 34; Zhao, Seibert ve Hills, 2005: 1270). Girişimcilik yeni bir girişimde bulunulurken girişimin riskinin yanında girişimcinin bireysel, finansal ve kariyer risklerini de almasıdır. Girişimcilik faaliyetleri önemli yatırımları gerektirdiği için burada girişimin başarısızlıkla sonuçlanması, bireye ciddi zararlar verebilmektedir. Ancak, hatanın ve yanlış adımların, vizyonu gerçekleştirme ve başarıya ulaşması için gerekli adımlar olarak görülmesi gerekmektedir (Gürol, 2006: 13). Çünkü risk alınmadığı sürece kişinin kendisini sınırlayan başarısızlıklarla karşılaşması ve yapabileceklerini de yapamaması daha yüksek düzeyde olacaktır. Bu bağlamda girişimcilerin katlanılmakta olan risklere karşı sürekli olarak duyarlı hareket etmeleri gerektiği söylenebilir (Ewing, 2005: 66).

Kurumlarda yapılan işe yönelik riskin nasıl azaltılabileceği ve başarı şansının nasıl yükseltileceği önemlidir. Belirsizliği bir macera gibi görenler, onu bir tehdit olarak görenlerle kıyaslandığında, girişimci olmaya daha yatkın bir görüntü sergilemektedirler (Ceylan ve Demircan, 2002: 6). Ancak, girişimcilerin riske yaklaşımları şans oyunlarındakine benzer bir risk yaklaşımı değildir ve başarılı girişimciler kumarbaz olarak nitelendirilemez. Yeni bir girişime katılmaya karar verdiklerinde, bunu son derece hesaplanabilir ve ayrıntılı biçimde düşünerek yapmaktadırlar. Bir işe başlamak için risk almak kaçınılmaz olmakla birlikte, tipik bir girişimci ancak nasıl bir işe atıldığını tüm boyutları ile inceledikten sonra orta düzey bir riski kabullenmektedir (Hatten, 1997: 43).

Günümüzde değişimin bir sonucu olarak artan belirsizlik ortamında, iş görenler, belirli seviyelerde risk alarak hareket etmek durumundadırlar. Belirsizlikten kaynaklanan bilgi yetersizliği nedeniyle zamanında alınmayan kararlar, örgütlerin

fırsatları kaçırmalarına ve rekabet avantajını yitirmelerine sebep olabilmektedir. Bu nedenle belirsizlik altında iş görenlerin, uygun şekilde risk alarak karar vermeleri gerekmektedir. Özellikle yöneticiler, fırsatları değerlendirebilmek için, gerektiğinde planlarında büyük değişiklikler yapmak, hatta mali sınırlamaları da aşmak durumundadırlar (Hitt vd., 2005: 34).

Girişimciler risk alarak diğer insanlardan ayrılmaktadır; ancak bu durum tüm girişimci tipleri için geçerli değildir. Bu konuda Brockhaus (1980:520), girişimcilerin yöneticilerden farklılık göstermediğini belirtmiş; ancak kıdemli girişimcilerle yeni girişimciler arasında fark olabileceğini de vurgulamıştır. Kihlstrom ve Laffont (1979:719), risk alanların girişimci, alamayanların ise işçi olduklarını kabul ettiğini belirterek risk almanın girişimcileri diğerlerinden ayırdığını vurgulamıştır. Risk faktörü girişimci ve girişimcilik için kaçınılmazdır. Girişimcilerin risk alma eğilimi doğuştan gelen bir özellik olmakla birlikte çevreden ve içinde bulunulan durumun özelliklerinden etkilenen ve değişebilen önemli bir özellik olarak görülmektedir.

Girişimcilik literatüründe ortaya çıkan risk alma kavramı tüm kurumlarda özellikle yöneticilerin sahip olması gereken özellikler arasında yer almaktadır. Yöneticiler, önceden tespit edilen amaçlarına ulaşmada değişik sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunların varlığı onları çözüm yollarını araştırmaya ve bulmaya, daha açık bir ifadeyle, onları karar vermeye zorlamaktadır. Yöneticilerin verecekleri kararların akılcı olması gerekir. Risk, akılcı hareket edildiği sürece kurumların gelişmesinde önemli bir adımdır (Demir-Gümüşoğlu, 1988: 1).

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, varsayımları, ilgili tanımlar, araştırmanın modeli, örneklem grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi gibi konularda bilgiler sunulmuştur.

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının cinsiyet, eğitim durumu, yönetsel pozisyon, yöneticilik süresi ve çalışılan okul kademesine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de araştırmanın diğer amaçları arasında yer almaktadır.

Araştırmada yukarıda verilen amaçlar çerçevesinde aşağıdaki denenceler test edilmiştir:

- a. Okul yöneticilerinin,
  - I. Dönüşümcü liderlik tarzı ile yenilikçilik ve risk alma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - II. Etkileşimci liderlik tarzı ile yenilikçilik ve risk alma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - III. Liberal liderlik tarzı ile yenilikçilik ve risk alma arasında anlamlı bir ilişki vardır.
  - IV. Dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik tarzı yenilikçilik davranışını anlamlı bir şekilde yordamaktadır.
  - V. Dönüşümcü, etkileşimci ve serbestlik tanıyan liderlik tarzı risk almayı anlamlı bir şekilde yordamaktadır.
- b. Okul yöneticilerinin,
  - I. Dönüşümcü liderlik tarzı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
  - II. Etkileşimci liderlik tarzı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

III. Liberal liderlik tarzı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

c. Okul yöneticilerinin,

I. Dönüşümcü liderlik tarzı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

II. Etkileşimci liderlik tarzı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

III. Liberal liderlik tarzı eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

d. Okul yöneticilerinin,

I. Dönüşümcü liderlik tarzı yönetsel pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

II. Etkileşimci liderlik tarzı yönetsel pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

III. Liberal liderlik tarzı yönetsel pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

e. Okul yöneticilerinin,

I. Dönüşümcü liderlik tarzı yöneticilik süresi göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

II. Etkileşimci liderlik tarzı yöneticilik süresi göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

III. Liberal liderlik tarzı yöneticilik süresi göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

f. Okul yöneticilerinin,

I. Dönüşümcü liderlik tarzı çalışılan okul kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

II. Etkileşimci liderlik tarzı çalışılan okul kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

III. Liberal liderlik tarzı çalışılan okul kademesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

## 2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

21. yüzyılda yaşanan ekonomik, teknolojik, bilimsel, sosyal, siyasal değişimler, eğitimi ve okulları da etkilemektedir. Teknoloji müthiş bir hızla ilerlemekte, buna bağlı olarak teknolojik araçlar gereçler ve programlar her geçen gün yenilenmekte ve tüm dünyaya hızla yayılmaktadır. Bu değişim mevcut eğitim programlarında düzenleme yapmayı, öğrenme-öğretme süreçlerinin geliştirilmesini, okul yöneticilerinin ve okul çalışanlarının yeterliliğinin artırılmasını vb. gerektirmektedir. İş gören ve işverenler bu değişime ayak uydurabilmek için gerek hizmet içi gerekse bireysel olmak üzere bu değişime ayak uydurmaları sağlanmalıdır.

Eğitim kurumları toplumsal yaşamı düzenleyici fonksiyonlara sahip olması nedeniyle önemlilik arz eden kurumlardır. Eğitim kurumları, toplumsal yaşama etkin ve yetenekli bireyler kazandırarak ekonomik, siyasi ve sosyal alanın hem sürekliliğini hem de olumlu yönde ilerlemesini sağlarlar. Ruhen olgunlaşmış sağlıklı bireylerin sağlıklı bir toplum yapısını oluşturacağı da bilinen bir gerçekliktir. Bu kadar önemli işlevlere sahip olan kurumların ise liderlik özelliklerine sahip kişilerce yönetilmesi, tüm personelin bu anlayışla idare edilerek bir kurum kültürü oluşturulması ve değişim sürecine adapte olması gerekmektedir.

Çeşitli liderlik tarzlarını benimseyen yöneticilerin kurumlarını daha üst seviyelere taşıyabilmesi ve geliştirebilmesi için muhakkak ki yeniliklere açık olması gerekir. Yeniliklere açık olmak beraberinde risk almayı da gerektirdiğinden yenilikçilik ve risk alma birbirini tamamlayan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim kurumlarında yönetici pozisyonunda çalışanların liderlik özelliklerine sahip olması yenilikçi ve risk almaya yatkın davranışlara da yatkın olduğunu göstermektedir. Buradan yola çıkarak araştırmada okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçi ve risk alma davranışları arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

### 2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

a. Bu araştırma Trabzon il merkezi ve ilçelerinde farklı okul kademelerinde yöneticilik yapan müdür ve müdür yardımcıları ile sınırlıdır.

b. Araştırmanın verileri Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Ölçeği' nin ölçtüğü nitelikler ile sınırlıdır.

### 2.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

a. Araştırmaya katılan yöneticilerin ölçme araçlarını içten ve doğru bir şekilde doldurdukları varsayılmıştır.

b. Araştırma örnekleminin araştırma evrenini temsil edecek nitelik ve nicelikte olduğu varsayılmıştır.

### 2.5. TANIMLAR

*Liderlik:* Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis ve Nanus,1985: 56).

*Dönüşümcü Liderlik:* İnsanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerin harekete geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Burns, 1978: 425).

*Etkileşimci Liderlik Tarzı:* Transaksiyonel ya da işe yönelik lider olarak da adlandırılır. Ödüllendirme sistemini kullanan ve ödüllendirmenin çalışanı motive ederek, örgüte sadakati artıracakını düşünen liderlerdir (Erdem ve Dikici, 2009: 202).

*Liberal Liderlik Tarzı:* Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, astlarını kendi hallerine bırakan ve astlarının kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan liderdir (Eren, 2010: 461).

*Yenilikçilik:* Yeni bir düşüncenin işletme faaliyetlerine aktarılması ve kullanılmasıdır (Arslan, 2001: 42).



*Risk Alma:* Olası olumsuz sonuçlar (kayıplar) içeren ancak algılanan birtakım olumlu sonuçlar (kazançlar) ile dengelenmiş olan davranış (Moore ve Gullone, 1996: 343).

## **2.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Bu araştırma, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen ilişkiisel araştırma türünde bir çalışmadır. İlişkiisel araştırmalar, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçları belirlemek amacıyla yapılan araştırmalardır (Büyüköztürk, Çakmak, Aygün, Karadeniz ve Demirel, 2009). İlişki aramadaki betimlemeler var olanın belli standartlara uyan ölçülerini bulmaya çalışmaktan çok birey, nesne vb. durumlar arası ayrımların belirlenebilmesi amacına dönüktür (Karasar, 2008).

## **2.7. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evrenini, Trabzon ilinde ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Bu okullarda toplam yönetici sayısı 272 müdür, 559 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 831'dir. Bu evreni oluşturan yöneticilerin tamamına ulaşmak, ayrı ayrı bilgi toplamak zaman ve emek açısından mümkün olmadığından seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılarak örneklem grubu oluşturulmuştur. Seçkisiz örnekleme, örneklemede temel alınan birimleri örneklem için seçilme olasılıklarının eşit olması durumunda kullanılmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2008: 84). Evreni oluşturan okullardaki yöneticilerden 350 kişiye veri toplama araçları dağıtılmış ve 290 tanesi geri toplanmıştır. Toplanan ölçekler değerlendirilmiş, hatalı ve eksik doldurulanlar elenmiş ve 256 kişilik örneklem sayısına ulaşılmıştır. Örneklem grubunu oluşturan katılımcıların 36' sı kadın 220' si erkektir. Katılımcıların yaşları 25 ile 64 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 41.93' dür. Örneklem grubuna ilişkin demografik bilgiler Tablo 1' de sunulmuştur.

**Tablo 1. Örneklem Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler**

<b>Değişkenler</b>	<b>Kategoriler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Ort.</b>	<b>Ss</b>
<b>Cinsiyet</b>	1. Kadın	36	14.1		
	2. Erkek	220	85.9		
<b>Medeni Durum</b>	1. Bekar	25	9.8		
	2. Evli	231	90.2		
<b>Eğitim Durumu</b>	1. Lisans	201	78.5		
	2. Lisansüstü	55	21.5		
<b>Yönetmel Pozisyon</b>	1. Müdür	130	50.8		
	2. Müdür yardımcısı	126	49.2		
<b>Yöneticilikte Geçen Süre</b>	1. 1-5 yıl	98	38.3		
	2. 6-10 yıl	52	20.3		
	3. 11 yıl ve üstü	106	41.4		
<b>Çalışılan Okul Kademesi</b>	1. İlkokul	73	28.5		
	2. Ortaokul	105	41		
	3. Lise	78	30.5		
<b>Yaş</b>				41.93	9.07

## **2.8. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırmada kullanılan *Kişisel Bilgi Formu*, *Çok Faktörlü Liderlik Envanteri* ve *yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Ölçeği* ile ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

### **2.8.1. Kişisel Bilgi Formu (KBF)**

Araştırmacı tarafından hazırlanan KBF’ de cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, yönetmel pozisyon, yöneticilikte geçen süre, çalışılan okul kademesi gibi bilgi toplamaya dönük sorulara yer verilmiştir.

### 2.8.2. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği (ÇFLÖ)

Bass ve Avolio (1990) tarafından Durumsal Liderlik Teorisi kapsamında kişilerin liderlik stillerinin tespiti için geliştirilen ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Akdoğan (2002) tarafından yapılmıştır. *Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Serbestlik Taniyan (Liberal) Liderlik* şeklinde üç alt boyuta sahip olan ölçek 36 maddeden oluşmaktadır. Hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), genellikle (4) ve her zaman (5) biçiminde olmak üzere 5'li Likert tipinde derecelenmektedir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 180, en düşük puan ise 36'dır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0.70 ile 0.91 arasında değişmektedir. Ölçeğin tüm boyutlarında, 36 maddenin madde-test korelasyonu .36 ile .85 arasında değişmektedir.

### 2.8.2. Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Ölçeği (YRADÖ)

Ölçek, yenilikçilik davranışlarını ve risk alma eğilimlerini ölçmek amacıyla Korkmazyürek, Tokat ve Basım (2008) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte, yenilikçi uygulama ve davranışlar 7; risk alma konusundaki tutumlar ise 5 madde ile ölçülmektedir. Altılı Likert tipinde düzenlenen ölçekte, katılımcılara belirtilen davranışları hangi sıklıkta yaptıkları hiçbir zaman (1), nadiren (2), ara sıra (3), sık sık (4), çoğunlukla (5), her zaman (6) şeklinde sorulmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .84 olup yenilikçilik alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı .84, risk alma alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise .77 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geçerliğini tespit etmek için yapılan faktör analizinde, kuramsal çerçeveye uygun iki boyutlu yapı desteklenmiş ve toplam varyansın %53.22'si bu ölçekle açıklanabilmektedir.

## 2.9. VERİLERİN TOPLANMASI

Veri toplama araçları araştırmacı tarafından Trabzon il merkezi ve ilçelerinde bulunan ilkököl, ortaokul ve liselerde yöneticilik görevinde bulunan müdür ve müdür yardımcılara tek tek verilmiştir. Veri toplama araçlarını nasıl olduracakları ve nelere dikkat etmeleri gerektiği araştırmacı tarafından açıklanmıştır. Daha sonra belirlenen zamanda ölçekler toplanmıştır.

## 2.10. VERİLERİN ANALİZİ

Katılımcılardan geri toplanan 290 ölçek araştırmacı tarafından incelenerek boş ve eksik doldurulan ölçekler değerlendirilme dışı bırakılmıştır. Toplamda 256 ölçek bilgisayar ortamına aktarılarak analize hazır hale getirilmiştir. Verilerin analizinde, SPSS 21.00 istatistik programı kullanılmış olup bağımsız grup t testi, tek yönlü varyans analizi, pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı ve çoklu doğrusal regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırmada analizler için anlamlılık düzeyi .05 ve .001 olarak alınmıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Bu bölümde, araştırma ile ilgili denenceleri test etmek amacıyla yapılan istatistiki analizlere yer verilmiştir.

#### 3.1. DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı tekniği kullanılmıştır. Sonuçlar, dönüşümcü liderlik tarzı ile yenilikçilik arasında negatif yönde anlamlı ( $r=-.34$ ,  $p<.001$ ) ve risk alma arasında negatif yönde anlamlı ( $r=-.26$ ,  $p<.001$ ) bir ilişki olduğunu; etkileşimci liderlik tarzı ile yenilikçilik arasında negatif yönde anlamlı ( $r=-.20$ ,  $p<.001$ ) ve risk alma arasında negatif yönde anlamlı ( $r=-.21$ ,  $p<.001$ ) bir ilişki olduğunu; liberal liderlik tarzı ile yenilikçilik arasında negatif yönde anlamlı ( $r=-.26$ ,  $p<.001$ ) ve risk alma arasında negatif yönde anlamlı ( $r=-.21$ ,  $p<.001$ ) bir ilişki olduğunu göstermektedir. Analiz sonuçları Tablo 2’ de verilmiştir.

**Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Matrisi**

	1	2	3	4	5
<b>1.Dönüşümcü Liderlik</b>	1	.44**	.78**	-.34**	-.26**
<b>2.Etkileşimci Liderlik</b>		1	.36**	-.20**	-.21**
<b>3. Liberal Liderlik</b>			1	-.26**	-.21**
<b>4.Yenilikçilik</b>				1	.64**
<b>5.Risk Alma</b>					1
<b>Ort.</b>	40.99	33.17	7.98	33.01	23.87
<b>Ss</b>	12.91	4.76	3.03	5.21	4.22

\* $p<.05$  \*\* $p<.001$

### 3.2. YORDAMAYA İLİŞKİN BULGULAR

Okul yöneticilerinin yenilikçilik davranışlarını liderlik tarzlarının yordayıp yordamadığını tespit etmek için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, liderlik tarzlarının yenilikçilik davranışı toplam varyansının %12' sini açıkladığı görülmektedir ( $F_{(3,252)}=11.30$ ,  $p<.05$ ). Dönüşümcü liderlik tarzının ( $\beta=-.33$ ,  $p<.05$ ) modele özgün katkısı anlamlı iken etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarının modele özgün katkısı anlamlı değildir. Sonuçlar Tablo 3' de verilmiştir.

**Tablo 3. Yenilikçilik Davranışını Yordayan Değişkenler**

Değişkenler	B	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F
Sabit	40.29		18.58	.000	.34	.12	.12	11.30
Dönüşümcü liderlik	-.14	-.33	-3.41	.001				
Etkileşimci liderlik	-.06	-.06	-.87	.383				
Liberal liderlik	.04	.03	.26	.795				

Okul yöneticilerinin risk alma davranışlarını liderlik tarzlarının yordayıp yordamadığını tespit etmek için Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi yapılmıştır. Tablo 4'de görüldüğü gibi, liderlik tarzlarının yenilikçilik davranışı toplam varyansının %8' ini açıkladığı görülmektedir ( $F_{(3,252)}=7.23$ ,  $p<.05$ ). Dönüşümcü liderlik tarzının ( $\beta=-.22$ ,  $p<.05$ ) modele özgün katkısı anlamlı iken etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarının modele özgün katkısı anlamlı değildir.

**Tablo 4. Risk Alma Davranışını Yordayan Değişkenler**

Değişkenler	B	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F
Sabit	29.95		16.67	.000	.28	.08	.08	7.23
Dönüşümcü liderlik	-.07	-.22	-2.20	.029				
Etkileşimci liderlik	-.09	-.11	-1.60	.111				
Liberal liderlik	.01	.00	.05	.964				

### 3.3. CİNSİYETE DAYALI FARKLILIKLAR

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmıştır. Analiz sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı ortaya çıkmıştır. Sonuçlar, Tablo 5' de sunulmuştur.

**Tablo 5. Liderlik Tarzlarının Cinsiyete Dayalı Farklılıkları**

Liderlik Tarzı	Cinsiyet	N	X	Ss	t	p
Dönüşümcü	Kadın	36	40.69	15.92	-.15	.882
	Erkek	220	41.04	12.39		
Etkileşimci	Kadın	36	32.22	4.97	-1.29	.199
	Erkek	220	33.32	4.72		
Liberal	Kadın	36	8.30	3.84	.56	.575
	Erkek	220	7.93	2.88		

p<.05

### 3.4. EĞİTİM DURUMUNA DAYALI FARKLILIKLAR

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının eğitim durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmıştır. Analiz sonucunda, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzlarının eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık gösterdiği, lisans mezunu olan yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzı puan ortalamasının lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) mezunu olan yöneticilerden yüksek olduğu ortaya çıkmıştır ( $t=2.63$ ,  $p<.05$ ). Bunun yanında, okul yöneticilerinin etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği de ortaya çıkan diğer bir araştırma bulgusudur. Bulgular Tablo 6’ da gösterilmiştir.

**Tablo 6. Liderlik Tarzlarının Eğitim Durumuna Dayalı Farklılıkları**

Liderlik Tarzı	Eğitim Durumu	N	X	Ss	t	p
Dönüşümcü	Lisans	201	42.09	13.54	2.63	.009
	Lisans üstü	55	36.98	9.35		
Etkileşimci	Lisans	201	33.19	4.86	.17	.867
	Lisans üstü	55	33.07	4.40		
Liberal	Lisans	201	8.15	3.17	1.76	.079
	Lisans üstü	55	7.34	2.35		

$p<.05$

### 3.5. YÖNETSEL POZİSYONA DAYALI FARKLILIKLAR

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının yönetsel pozisyona göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmıştır. Sonuçlar, dönüşümcü ( $t=-3.25$ ,  $p<.05$ ) ve liberal liderlik tarzlarının ( $t=-4.10$ ,  $p<.05$ ) yönetsel pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Müdür yardımcısı pozisyonunda olan okul yöneticilerinin dönüşümcü ve liberal liderlik tarzları puan ortalamalarının müdür pozisyonunda olan yöneticilerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzının ise eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı da belirlenmiştir. Bulgular Tablo 7’de verilmiştir.



**Tablo 7. Liderlik Tarzlarının Yönetmel Pozisyona Dayalı Farklılıkları**

Liderlik Tarzı	Yönetmel Pozisyon	N	X	Ss	t	p
Dönüşümcü	Müdür	130	38.45	11.91	-3.25	.001
	Müdür Yardımcısı	126	43.61	13.41		
Etkileşimci	Müdür	130	32.82	4.91	-1.18	.240
	Müdür Yardımcısı	126	33.52	4.58		
Liberal	Müdür	130	7.23	2.71	-4.10	.000
	Müdür Yardımcısı	126	8.74	3.15		

p<.05

### 3.6. YÖNETİCİLİKTE GEÇEN SÜREYE DAYALI FARKLILIKLAR

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının yöneticilikte geçen süreye dayalı olarak farklılığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzının yöneticilikte geçirilen süreye göre farklılaştığını ortaya koymaktadır ( $F_{(2,253)}=4.16$ ,  $p>.05$ ). Bu farklılaşmanın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda; 6-10 yıl arasında yöneticilik deneyimine sahip olan yöneticilerin 1-5 yıl ve 10 yıl üstünde yöneticilik deneyimine sahip olanlara göre dönüşümcü liderlik tarzı puan ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarının yöneticilikte geçen süreye göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği de tespit edilmiştir. Bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8. Liderlik Tarzlarının Yöneticilikte Geçen Süreye Dayalı Farklılıkları**

	Kaynak	KT	Sd	KO	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	1353.38	2	676.69	4.16	.017
	Grup içi	41152.60	253	162.66		

	Toplam	42505.98	255			
<b>Etkileşimci Liderlik</b>	Gruplar arası	15.32	2	7.66	.34	.715
	Grup içi	5766.45	253	22.79		
	Toplam	5781.78	255			
<b>Liberal Liderlik</b>	Gruplar arası	36.04	2	18.02	1.98	.140
	Grup içi	2300.86	253	9.09		
	Toplam	2336.90	255			

p<.05

### 3.7. ÇALIŞILAN OKUL KADEMESİNE DAYALI FARKLILIKLAR

Okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının çalışılan okul kademesine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlar, okul yöneticilerinin dönüşümcü, etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarının çalışılan okul kademesine (ilkokul, ortaokul, lise) göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığını göstermektedir. Elde edilen bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9. Liderlik Tarzlarının Çalışılan Okul Kademesine Dayalı Farklılıkları**

	Kaynak	KT	Sd	KO	F	p
Dönüştürücü Liderlik	Gruplar arası	319.92	2	159.96	.96	.385
	Grup içi	42186.07	253	166.74		
	Toplam	42505.98	255			
Etkileşimci Liderlik	Gruplar arası	24.18	2	12.09	.53	.588
	Grup içi	5757.59	253	22.76		
	Toplam	5781.78	255			
Liberal Liderlik	Gruplar arası	.13	2	.07	.01	.993
	Grup içi	2336,77	253	9.24		
	Toplam	2336.90	255			

p<.05

## TARTIŞMA

Araştırmanın sonucunda dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen okul yöneticilerinin yenilikçi ve risk alma davranışlarını daha az kullandıkları ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderler, kurumların geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için, oluşturdukları vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da sağlayarak çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürürler (Özalp ve Öcal, 2000). Yani dönüşümcü liderlerin daha yenilikçi ve risk alma davranışlarını sergilemeleri beklenirken tam tersi bir sonuç ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin bu tutumu sergilemelerinde planladıkları misyon ve vizyonu uygulamaları aşamasında yöneticiliklerinin süreleri konusunda kaygı duymaktadırlar. Kuruma belli bir dönem için atanan okul yöneticileri çoğunlukla bu süreleri tamamlayamamakta ve görevlerine son verilmektedir. Planlanan çalışmalar doğrultusunda elde ettikleri olumlu dönütlerde pozitif bir ödüllendirme süreci olmamaktadır. Hedefleri doğrultusunda farklı alanlarda risk alma ihtiyacı olması ve bu süreçte üst yöneticileri tarafından yeterince destek görmemeleri gibi sebepler onları yenilikçi ve risk alma davranışlarını daha az kullanmaya itmektedir.

Diğer bir araştırma sonucunda etkileşimci liderlik tarzını benimseyen okul yöneticilerinin yenilikçi ve risk alma davranışlarını daha az sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Etkileşimci liderler; kurumda iş standartlarına uyulmasını, kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesi için görev odaklılığı ve çalışanların görevlerini tamamlamaları durumunda ödül alabileceklerini vurgulayan bir anlayışa sahiptirler (Serinkan, 2002). Bu bağlamda, etkileşimci liderlik tarzlarını benimseyen okul yöneticilerinin daha görev odaklı oldukları ve gücünü yazılı kurum kurallarından aldıkları bilinmektedir. Okulların hedeflerine oluşmalarında temel başarı kriteri öncelikle bir okul kültürünün ortaya çıkması ve paydaşların okula sahiplenmeleriyle oluşmaktadır. Bu noktada, etkileşimci liderlik tarzını benimseyen yöneticiler ödül, ceza ve yönetmeliklere bağlı kalmakta ve yönetimi tamamen yönetmeliklere göre yapmaktadırlar. Yenilikçi davranışlar, sonucu başarı garantisiz olduğundan yöneticiler yönetmeliklere bağlı kalıp risk almamaktadırlar.

Diğer bir araştırma bulgusu ise liberal liderlik tarzını benimseyen okul yöneticilerinin yenilikçi ve risk alma davranışlarını daha az tercih ettiklerini göstermektedir. Liberal liderler, güç ve sorumluluktan kaçarlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar, grup üyeleri kendi kendilerini eğitmekte ve motive etmektedirler. Örgüt içindeki liderin rolü yok denebilecek kadar azdır. Alınacak kararlarda liderin hiçbir katkısı yoktur. Grup ya da kişiler bu yönden tam bir serbestiye sahip olup, elemanlarının yapacağı işlere ve partner seçimi konusuna karışmazlar. Bu tür liderler güçten kaçınırlar. İzleyiciler, sorunlara en iyi çözümü bulma konusunda yalnızdırlar (Hellriegel ve Slocum, 1978). Liberal liderlik tarzını benimseyen okul yöneticileri tüm görev ve yetkiyi çalışanlara bıraktığı için yenilikçi davranışların denenmesi ve risk alınması da çalışanların sorumluluğuna bırakılmıştır. Bu tarzdaki yöneticilerin yenilikçi ve risk alma davranışlarına kapalı olması muhtemel bir sonuçtur.

Araştırmada okul yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzları cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Araştırmanın bu bulgusunu destekleyen araştırmalar literatürde mevcuttur. Başdoğan ve arkadaşları (2002) yaptıkları çalışmada okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığını tespit etmişlerdir. Manning' in (2002) üst düzey yöneticilerle yaptığı araştırmada da liderlik tarzlarının cinsiyete göre bir farklılık oluşturmadığı ortaya çıkmıştır. Benzer bir çalışmada ise Moore ve Rudd (2006) yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının cinsiyete göre farklılaşmadığını ortaya koymuşlardır. Türkiye' de yapılan benzer bir çalışmada ise ilköğretim kademesinde çalışan yöneticilerin liderlik tarzlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı belirlenmiştir (Taş vd., 2007). Toplumsal açıdan kadın ve erkeklerin farklı kişisel özelliklerine atıf yapma, cinsiyete ilişkin kalıplaşmış örneklerin altyapısını oluşturmaktadır (Kidder ve Parks, 2001: 941). Toplumun erkeğe ve kadına yüklediği roller yöneticilik sektöründe kadına daha az bir pay vermektedir. Çalışmanın örnekleme cinsiyet açısından ele alındığında kadın (n=36) ve erkek (n=220) katılımcılar arasında eşit bir dağılım olmadığı görülmektedir. Bu dağılım istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın ortaya çıkmamasını açıklayabilir.

Araştırmanın diğer bir bulgusunda lisans mezunu olan okul yöneticilerinin yüksek lisans ve doktora mezunu olan okul yöneticilerine göre dönüşümcü liderlik tarzını daha çok benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Literatür incelendiğinde, dönüşümcü

liderlerin vizyon sahibi, değişime ve yenilenmeye açık kişiler olduğu, çalışanlarının inanç, değer ve tutumlarını etkileyerek kurumunu amaçlarına ulaştıran kişiler olduğu bilinmektedir (Özalp ve Öcal, 2000: 211). Bu bilgiden yola çıkarak, eğitim düzeyi arttıkça liderin vizyonunun gelişeceği ve aslında daha çok dönüşümcü liderlik tarzını benimseyeceği düşünülmektedir. Fakat araştırmada tam tersi bir sonuç ortaya çıkmıştır. Örneklem grubundaki lisansüstü mezun yönetici sayısının (n=55) lisans mezunu yönetici sayısından (n=201) oldukça az olması böyle bir bulgunun ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde, liderlik tarzları ve mezun olunan okul değişkenine göre farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Örneğin liderlik tarzlarının mezun olunan okula göre farklılık göstermediğini ortaya koyan çalışmalar (Çobanoğlu, 2003; Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009) yanında farklılığın ortaya çıktığı çalışmalarda mevcuttur (Erarşlan, 2003; Razi, 2003).

Araştırmada okul yöneticilerinin yönetsel pozisyonlarına göre benimsedikleri liderlik tarzları arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Müdür yardımcısı pozisyonunda bulunan yöneticiler müdür pozisyonundakilere göre dönüşümcü ve liberal liderlik tarzlarını daha çok benimsedikleri görülmektedir. Müdür yardımcıları hedefler için tüm fırsatları değerlendirmekte ve yeniliklere açık davranış sergilemekte, yönetmeliklerin dışında hareket edebilip çalışanlar arasında bütünlük sağlama ve görev ve yetki paylaşımı yapabilmekte iken müdürler bu davranışları sergilemekten kaçınıp daha kuralcı ve risklerden uzak çalışmayı tercih etmektedirler.

Araştırmanın diğer bir bulgusunda yöneticilikte geçen süre yani deneyime göre liderlik tarzları arasında da anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. 6-10 yıl arasında deneyimi olan okul yöneticilerinin 1-5 yıl ile 10 yıl üzerinde deneyimi olan yöneticilere göre daha çok dönüşümcü liderlik tarzını benimsedikleri ortaya çıkmıştır. 1-5 yıl arasında deneyimi olan okul yöneticileri göreve yeni başladıkları ve deneyimsiz oldukları için yönetmeliklere daha sıkı sıkıya bağlıdırlar. Yönetim deneyimine hakim olmadıklarından dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeyebilirler. Yine 10 yıl üzerinde deneyime sahip okul yöneticileri de mevcut yönetim sürecindeki konumlarını yitirmemek için dönüşümcü liderlik tarzını benimsemeyebilirler. 6-10 yıl arası deneyime sahip okul yöneticileri ise tüm çalışanlarla hareket etmeye onların fikirlerini alıp değerlendirmeyi, yapılan stratejik planda tüm çalışanlara yer verirler. Okulu birlikte

yönetme ve başarı için tüm birey ve çevreyi etkin hale getirmeye çalışırlar. Çünkü acemilikleri ortadan kalkmış ve yöneticilikte tecrübelerinin oluştuğu bir süreçtir. Kurumunu ve çalışanlarını daha ileri noktalara taşıyabilecek paylaşımlı bir liderlik tarzı olan dönüşümcü liderlik tarzını benimsemiş olmaları muhtemeldir. Literatür incelendiğinde, dönüşümcü liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre farklılıklar saptandığı ortaya çıkmıştır (Çelik ve Eryılmaz, 2006; Razi, 2003). Taş ve arkadaşlarının (2007) yaptıkları araştırmada 16-20 yıl ve 20 yıl üzeri mesleki kıdeme sahip yöneticilerin daha serbest bırakıcı liderlik tarzını benimsedikleri ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın son bulgusunda, ilkokul, ortaokul ve lise gibi okul kademelerinde görev yapan okul yöneticilerinin liderlik tarzları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Okul kademelerine göre yöneticilerin mevcut eğitim sisteminde sınava dayalı başarıya endeksli olduklarından farklı bir tutum ortaya koymadıkları düşünülmektedir. Hedefler sınav başarısına göre seçildiğinden öğretim ve davranışa dönük hedefler konulamadığı için farklı okul kademelerindeki kurum yöneticileri ortak yönetim tutumları sergilemektedirler.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu temel amacın yanı sıra, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının cinsiyet, eğitim durumu, yönetsel pozisyon, yöneticilik süresi ve çalışılan okul kademesine göre farklılık gösterip göstermediği de tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü, etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarına sahip okul yöneticilerinin yenilikçi ve risk alma davranışlarını daha az tercih ettikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik tarzının yenilikçilik ve risk alma davranışlarını anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Lisans mezunu okul yöneticilerinin yüksek lisans ve doktora mezunu olan okul yöneticilerine göre dönüşümcü liderlik tarzını benimsedikleri, müdür yardımcısı pozisyonunda bulunan yöneticilerin müdür pozisyonunda bulunan yöneticilere göre daha dönüşümcü ve liberal liderlik tarzını seçtikleri, 6-10 yıl arasında deneyimi olan okul yöneticilerinin 1-5 yıl ve 10 yıl üzeri deneyimi olan okul yöneticilerine göre dönüşümcü liderlik tarzını daha çok tercih ettikleri bulguları da araştırmanın diğer sonuçları arasında yer almaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkılarak bundan sonra yapılacak çalışmalar için aşağıda birtakım önerilere yer verilmiştir:

- Bu araştırmada okul yöneticileri sadece dönüşümcü, etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarına göre incelenmiştir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda literatürde yer alan farklı liderlik tarzlarının yenilikçilik ve risk alma ile ilişkisi incelenebilir.
- Eğitim kurumları yöneticileri ve çalışanları ile bir bütün olduğu düşünüldüğünde öğretmenlerin ve diğer okul personelinin yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına bakış açıları ve bu tarzlardan memnunluk düzeyleri nitel araştırmalarla ortaya konularak istenilen liderlik tarzlarına yönelik yöneticilere hizmet içi eğitimler verilebilir.
- Araştırmada dönüşümcü, etkileşimci ve liberal liderlik tarzlarını benimseyen okul yöneticilerinin yenilikçilik ve risk alma davranışlarını daha az benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Okullarda hem yöneticilerin hem de okul personelinin yenilikçilik ve risk alma uygulamalarına yönelik spesifik çözümler

üretilebilmesi için, çalışanların bu iki kavrama yönelik algılarının detaylı olarak neden ve sonuçlarıyla incelenebilir.

- Kurumlarda çalışan yöneticilerin belirli liderlik tarzlarını benimserken kişilik özelliklerinin, kurumdan algılanan sosyal destek ve kurum personeli ile ilişkilerin de etkili olduğu düşünülmektedir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda bu değişkenlerin de ele alınması liderlik davranışının açıklanmasına farklı boyutlar katabilir.





## KAYNAKLAR

- Açıkgöz E. B., Muter Ş. C. (2008). “Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması”, *Yönetim ve Ekonomi*, 15, 59-74.
- Alıç, M. (1987). “Yönetim ve Liderlik”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2/1, 141-149.
- Akdoğan, E. (2002). *Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Liderlik Stilleri ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arıkan, S. (2003). “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5/1, 1-19.
- Arslan, M. (2001). *Yönetim ve organizasyonun bazı temel kavramları*, S.Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon içinde* (ss. 25-44), Nobel Yayınları, Ankara.
- Aslaner, Esra. (2010). *Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Bakanauskienė I., Bartnikaitė E. (2009). “Leadership Styles in the Context of Overall Managerial Competence: The Lithuanian Company Case”, *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 51, 1392-1142.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York.
- Bass B. M., Avolio B. J. (1990). “Developing transformational leadership: 1992 and Beyond”, *Journal of European Industrial Training*, 14/5, 21-27.
- Başdoğan Z. Ö., Acuner A., Ağırbaş İ. ve Yalçın T. (2002). “Sağlık Meslek Lisesi Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Yöneticilerine İlişkin Liderlik Algıları: Ankara Örneği”, *5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu*, 16-19 Ekim, Eskişehir.
- Bennett, T. M. (2009). A Study of the Management Leadership Style Preferred by its Subordinates, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13/2, 1-25.

- Bennis W., Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, NewYork: Harper and Row.
- Bodla M. A., Nawaz, M. M. (2010). Comparative Study of Full Range Leadership Model Among Faculty Members in Public and Private Sector Higher Education Institutes and Universities, *International Journal of Business and Management*, 5/4, 208-214.
- Borins, S. (2000). “Loose Cannons and Rule Breahers, or Enterprising Leaders? Some Evidence about Innovative Public Managers”, *Public Administration Rewiev*, 60/6, 498-508.
- Braak, J. (2001). Individual Characteristics Influencing Teachers’ Class Use of Computers. *Journal of Educational Computing Research*, 25/2, 141-157.
- Brockhaus, R. H. (1980). “Risk Taking Propensity of Entrepreneurs”, *Academy of Management Journal*, 23/3, 509-520.
- Budak, Gülay. (1998). *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper & Row, Publishers, New York.
- Büyüköztürk Ş., Kılıç Çakmak E., Akgün Ö., Karadeniz Ş. ve Demirel F. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Certo, S. (1980). *Principles of Modern Management: Functions and Systems*, Wm. C. Brown Company Publishers, USA.
- Cole, G. A. (1993). *Management Theory and Practice*, DP Publications, London.
- Çalışkan, S. C. (2008). *Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü*, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik S., Eryılmaz F. (2006). “Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği)”, *Politeknik Dergisi*, 9/ 4, 211-224.

- Çelik C. Sünbül Ö. (2008). “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13/3, 49-66.
- Çoban, Sabire. (1999). *Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Çobanoğlu, F. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları, Denizli ili örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Davis, Keith. (1982). *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*, (çev. K. Tosun vd.), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Demir M. H., Gümüsoğlu Ş. (1988). *Yönetimsel Karar Verme*, İzmir.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Dinçer Ö. Fidan Y. (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları, İstanbul.
- Drucker, P. (1998). *Sonuç İçin Yönetim*, (çev: B. Toksöz), İnkılap Kitapevi, İstanbul.
- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki*, (Karabük ilköğretim okulları örneği), (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Nova Yayınları, Ankara,
- Ensari, H. (1999). *21.Yüzyıl Okulları İçin TKY*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Eraslan, L. (2003). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri*, (Kırıkkale İl Örneği), (Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

- Erdem O., Dikici A. M. (2009). "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8/29, 198-213.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Okul Liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Ewing, R. (2005). "A Risk Worth Taking Best's Review", *Journal of Development Entrepreneurship*, 105/11, 6.
- Hewison A., Badger F. (2006). "Taking the Initiative: Nurse Intrapreneurs in the NHS", *Nursing Management-UK*, 13/3, 14-19.
- Hitt M. A. Black J. S. ve Porter L. W. (2005). *Management*, Pearson Prentice-Hall, New Jersey.
- Hollander E. P.. Offermann L.R. (1990). *Relational features of organizational leadership and followership*, K.E. Clark., & M.B. Clark (eds.) içinde. Measures of leadership. (ss. 83- 98). West Orange, NJ. Leadership Library of America.
- Geisler, E. (1993). "Middle Managers and Internal Corporate Entrepreneurs: An Unfolding Agenda", *Interfaces*, 23/6, 52-63.
- Genç, N. (1995). *Zirveye Götüren Yol, Yönetim, Başarı Dizisi 4*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Giri V. N. Santra, T. (2010). "Effects of Job Experience, Career Stage, and Hierarchy on Leadership Style", *Singapore Management Review*, 32/1, 85-93.
- Goleman D. Boyatzis R. Mckee, A. (2002). *Yeni Liderler*, (çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gordon, J.R. (1993). *Organizational Behavior*, Allyn and Bacon, Boston.

- Gökkaya, Ö. (2003). *Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik*. Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi bildiriler kitabı içinde (ss. 793-800). Derbent-İzmit.
- Greenfield, Jr.W. (1995). "Toward A Theory Of School Administration: The Centrality of Leadership", *Educational Administration Quarterly*, 31/1, 61-85.
- Gürol, M. A. (2006). *Küresel Arena'da Girişimci ve Girişimcilik*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Hatten, T. S. (1997). *Small Business Entrepreneurship and Beyond*, Prentice- Hall, NJ.
- Hellriegel D., Slocum J. W. (1978). *Management: Contingency Approaches*, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts:
- Jackson, T. (1993). *Organizational Behaviour in International Management, Contemporary Business Series*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.
- Jamrog J., Vickers M., Bear D. (2006). "Building and Sustaining a Culture That Supports Innovation", *Human Resources Planning*, 29/3.
- Jaskyte, K. (2004). "Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management&Leadership*, 15/2, 154-168.
- Kao, J. (1989). *Entrepreneurship, Creativity&Organization*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Karkın, N. (2004). "Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi", *İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi*, 76/445, 43-79.
- Kidder D. L., Parks J. M. (2001). "The good soldier: who is s(he)?", *Journal of Organizational Behavior*, 22, 939-959.
- Kihlstrom R. E., Laffont J. J. (1979). "A General Equilibrium Entrepreneurship Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion", *Journal of Political Economy*, 87/7, 719-748.

- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Korkmazyürek H., Tokat A. O. ve Basım H. N. (2008). “Örgüt içi Girişimcilik Bağlamında Yenilikçilik, Risk Alma ve Fırsatlara Odaklanma Tutumları: Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, *İktisat İşletme ve Finans*, 23/263, 70-81.
- Korkut, H. (1992). “Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, *Amme İdaresi Dergisi*, 25/1, 159-174.
- Kreitner, R. (1992). *Management*, Houghton Mifflin, Boston.
- Küçük, O. (2005). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Lander, R. (1994). *Management of Change and Innovation in the International Encyclopedia of Education*, Pergamon.
- Manning, T. T. (2002). “Gender, Managerial Level, Transformational Leadership and Work Satisfaction”, *Women in Management Review*, 17/5, 207-216.
- Moore S., Gullone E. (1996). “Predicting adolescent risk behavior using a personalized cost-benefit analysis”, *Journal of Youth and Adolescence*, 25, 343-359.
- Moore L. L., Rudd R. D. (2006). ”Leadership Styles of Current Extension Leaders”, *Journal of Agricultural Education*, 47/1, 6-16.
- Nahavandi, A. (1997). *The Art & Science of Leadership*, Prentice Hall, Upper Saddle River, Arizona.
- Nicholls, J. (1993). “The Paradox of Managerial Leadership”, *Journal of General Management*, 18/Summer, 1-11.
- OsloKılavuzu.[http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo\\_3TR.p\(05.04.2015\)](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3TR.p(05.04.2015)).
- Önal, G. (2000). *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Özalp İ., Öcal H. (2000). “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3/4, 207-226.

- Özalp İ., Eren G. ve Öcal H. (1992). “Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10/1-2, 161-205.
- Özkalp E., Kırel Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Özkan Ş., Fatma G. Ö., Selçuk E., Hayati A. ve Sinan B. (2003). *KOBİ’lerde Girişimcilik-Yenilikçilik, Türkiye’de Gelişmiş ve Azgelişmiş Bölge Düzeyinde Bir Analiz*, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum.
- Peker Ö., Aytürk N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Razi, S. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin çağdaş liderlik eğilimleri, (Van ili örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi), Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations (Third Edition)*, Free Press., New York.
- Sayın, Çağlayan. (2008). *Yönetici Hemşirelerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi), Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Senge, M. P. (1996). *Beşinci disiplin Öğrenen Organizasyonlar Düşünüşü ve Uygulaması*, (çev: Ayşegül İlteniz, Ahmet Doğukan), Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Serinkan, C. (2002). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri İçin Önemi”, *Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 1-2, 73-89.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Szilagyı A., Marc W. (1987). *Organizational Behavior and Performance Illinois*, Scott Foresman/Little Brown.
- Şimşek M. Ş., Çelik A. (2012). *Yönetim ve organizasyon*, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Şişman, M. (2012). *Öğretim Liderliği*, Pegem Yayınevi, Ankara.

- Taş A., Çelik K. ve Tomul E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2/22, 85-98.
- Tahaoglu F., Gedikoğlu T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15/58, 274-298.
- Timmons, J. A. (2004). *New Venture Creation, Entrepreneurship in the 1990s*, McGraw Hill., Boston.
- Turan, S. (2014). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Uyguç N., Ethem D. ve Nurcan Ç. (2000). Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildiriler kitabı içinde (ss. 589). Nevşehir.
- Yörük D., DüNDAR S. ve Topçu B. (2011). “Türkiye’deki Belediye Başkanlarındaki Liderlik Tarzları ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler”, *Ege Akademik Bakış*, 11/1, 103-109.
- Yukl, G. (1999). “An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, *The Leadership Quarterly*, 10/2, 285-305.
- Zaleznik, A. (1992). *Managers and Leaders: Are They Different?*, Harvard Business Review, Boston.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Zhao, F. (2005). “Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation”, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11/1, 25-41.
- Zhao H., Seibert S. E. ve Hills G. E. (2005). “The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions”, *Journal of Applied Psychology*, 90/6, 1265-1272.





# **EKLER**

## Ek-1: Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyet: ( )Kadın ( )Erkek
2.Yaş:
3.Medeni Durum: ( )Bekar ( )Evli
4.Eğitim Durumu: ( )Lisans ( )Yüksek lisans ( )Doktora
5. Yönetmel Pozisyon: ( )Müdür ( )Müdür yardımcısı
6.Toplam Yöneticilik Süresi: ( )1-5 yıl ( )6-10 yıl ( )10 yıl ve üstü
7.Çalıştığınız Okul Kademesi: ( )İlkokul ( )Ortaokul ( )Lise

## Ek-2: Yenilikçilik ve Risk Alma Ölçeği

Aşağıda işinizle ilgili olabilecek bazı ifadeler bulunmaktadır. Sizden istenen her bir ifadeye ne derece katıldığınızı işaretlemenizdir. Her ifadeye ne derece katıldığınızı, size uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

		Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sık sık	Çoğunlukla	Her zaman
1	Astlarıma geniş inisiyatif tanıyarak başarılı olabileceğimize inanırım.	1	2	3	4	5	6
2	Denenmiş ve test edilmiş kurallar mevcut olsa da yaratıcı çözümler ararım.	1	2	3	4	5	6
3	Çalışanlarımı yenilikçi olmaları hususunda motive ederim.	1	2	3	4	5	6
4	Risk alabilecek, yaratıcı ve yüksek nitelikli astlarımla olmasını isterim.	1	2	3	4	5	6
5	Astlarımla başarısızlıklarının onlar için bir öğrenme fırsatı olduğunu değerlendirip, başarısızlığı tolere edebilirim.	1	2	3	4	5	6
6	İşimle ilgili yeni bir şeyler yapmak için çabalarım.	1	2	3	4	5	6
7	Yeni fikirlere açık birisi olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
8	Farklı uygulamalara açık birisi olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6
9	Çalışanlarımla farklı yaklaşımlarını desteklerim.	1	2	3	4	5	6
10	Üzerinde çok çalıştığım bir planda, gerekirse büyük değişiklikler yapmaktan çekinmem.	1	2	3	4	5	6
11	Görevin başarısına inanırsam her türlü riski üstlenebilirim.	1	2	3	4	5	6
12	Astlara yetki vermenin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu kanaatindeyim.	1	2	3	4	5	6

### Ek-3: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

Lütfen aşağıdaki soruları bir yönetici olarak kendinizi düşünerek yanıtlayınız ve ilgili kutuyu işaretleyiniz.

		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
1	Geleceğe olumlu bakarım.	1	2	3	4	5
2	Önem verdiğim değerleri inançları yanımda astlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
3	Benimle çalışmak zevklidir.	1	2	3	4	5
4	Kritik varsayımların, planlanana uygun olup olmadığını sürekli incelerim.	1	2	3	4	5
5	Astlarıma onlar için konulan performans standartlarını tutturduklarında ne beklentileri gerektiğini açıkça söylerim.	1	2	3	4	5
6	Hataları konusunda astlarımı daima uyarırım.	1	2	3	4	5
7	Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmam.	1	2	3	4	5
8	Grubun iyiliği için kendi önceliklerimden vazgeçerim.	1	2	3	4	5
9	Yanımda çalışanlara grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranırım.	1	2	3	4	5
10	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini astlarıma belirtirim.	1	2	3	4	5
11	Astlarımin hedeflerine ulaşabileceklerine güvendiğimi belli ederim.	1	2	3	4	5
12	İçlerindeki çabayı ve hevesi gördüğümde astlarıma destek olurum.	1	2	3	4	5
13	Zamanımı “söndürülecek yangınlar” arayarak geçiririm.	1	2	3	4	5
14	Harekete geçmem için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.	1	2	3	4	5
15	Ne zaman bana ihtiyaç duysalar yanlarında olurum.	1	2	3	4	5
16	Harekete geçmem için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.	1	2	3	4	5
17	Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilirim.	1	2	3	4	5
18	Yanımda çalışanları kendilerini geliştirmeye yönlendiririm.	1	2	3	4	5
19	Davranışlarım astlarımin bana saygı duymalarına neden olur.	1	2	3	4	5
20	Kararlarımin ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alırım.	1	2	3	4	5
21	Performans hedeflerine ulaştıklarında uygun şekilde	1	2	3	4	5

	ödüllendirilmelerini sağlarım.					
22	Yanımda çalışanların yaptıkları hataları asla unutmam.	1	2	3	4	5
23	Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanırım.	1	2	3	4	5
24	Astlarımın ulaşmaları gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatırım.	1	2	3	4	5
25	Karar vermekten kaçınmam.	1	2	3	4	5
26	Astlarıma işlerini nasıl yaptıklarına farklı yönlerden bakmalarını öneririm.	1	2	3	4	5
27	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
28	Tavırlarım güç ve güven hissi verir.	1	2	3	4	5
29	Yapılan iyi işi daima takdir ederim.	1	2	3	4	5
30	Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözümde kaymaz.	1	2	3	4	5
31	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım.	1	2	3	4	5
32	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirmem.	1	2	3	4	5
33	Gelecekle ilgili düşümlerimle astlarımı peşimden sürüklerim.	1	2	3	4	5
34	Astlarımın sorunlara çok farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	1	2	3	4	5
35	Yanımda çalışanların her birine farklı ihtiyaçları, yetenekleri, olan bireyler olarak yaklaşırım.	1	2	3	4	5
36	Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinmem.	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Artvin'in Borçka ilçesinde doğdu. Çayeli 9 Mart İlkokulu (1985), Rize Anadolu Lisesi (1994), Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü Sınıf Öğretmenliği Programı (2000) mezunudur. 2001-2015 arasında MEB' e bağlı okullarda Sınıf öğretmeni olarak, 2015 yılından beri Çayeli 9 Mart İlkokulu' nda Müdür Yardımcısı olarak görevini sürdürmektedir. 2013 yılında Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimleri Programında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

Evli, bir çocuk babası, orta derecede İngilizce bilmektedir.

