

**T.C.
AMASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEMEL EĞİTİM ANABİLİM DALI
SINIF EĞİTİMİ BİLİM DALI**

**SINIF ÖĞRETMENLERİNİN LİDERLİK ALGILARI VE İLKOKUL
YÖNETİCİLERİNDEN BEKLEDİKLERİ LİDERLİK
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

NURCIHAN ZEHİR GÜLEBİ

AMASYA

Ocak, 2019

**T.C.
AMASYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEMEL EĞİTİM ANABİLİM DALI
SINIF EĞİTİMİ BİLİM DALI**

**SINIF ÖĞRETMENLERİNİN LİDERLİK ALGILARI VE İLKOKUL
YÖNETİCİLERİNDEN BEKLEDİKLERİ LİDERLİK
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

Nurcihan ZEHİR GÜLEBİ

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Adem BAYAR**

AMASYA-2019

ETİK BEYAN

Tezimin içerdiği yenilik ve sonuçları başka bir yerden almadığımı ve bu tezi AÜ Sosyal Bilimler Enstitüsünden başka bir bilim kuruluşuna akademik gaye ve unvan almak amacıyla vermediğimi, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir, aksinin ortaya çıkması durumunda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 25/01/2019

Nurcihan ZEHİR GÜLEBİ


TEZ ONAY SAYFASI

Nurcihan ZEHİR GÜLEBİ tarafından hazırlanan “Sınıf Öğretmenlerinin Liderlik Algıları ve İlkokul Yöneticilerinden Bekledikleri Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri” başlıklı bu çalışma aşağıdaki jüri tarafından oy birliği/oy çokluğu ile 25.01.2019 tarihinde yapılan savunma sınav sonucunda Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Temel Eğitim Anabilim Dalı Sınıf Eğitimi Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi kabul edilmiştir.


Jüri

İmza

Danışman : Doç. Dr. Adem BAYAR



Üye : Doç. Dr. Murat KURT



Üye : Doç. Dr. İbrahim GÜL



ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım./.../2019

.....
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

SINIF ÖĞRETMENLERİNİN LİDERLİK ALGILARI VE İLKOKUL YÖNETİCİLERİNDEN BEKLEDİKLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Nurcihan ZEHİR GÜLEBİ

Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temel Eğitim Ana Bilim Dalı, Sınıf Eğitimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans, 2019

Danışman: Doç. Dr. Adem BAYAR

Okul yöneticilerinin liderlik davranışları okul için önemli bir etkidir. Son yıllarda Türk Eğitim Sistemi'nde yaşanan değişiklikler ve farklı uygulamalara gidilmesi yönetim anlayışlarında da yeni düşüncelerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu anlamda sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinden beklentileri de değişikliğe uğramıştır. Sınıf öğretmenlerinin liderlik algıları ve okul yöneticilerinden bekledikleri liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin değişikliğe uğraması politika yapıcıları, araştırmacıları ve eğitimcileri yakından ilgilendirmektedir.

Bu araştırmanın amacı, sınıf öğretmenlerinin liderlik algıları ve okul yöneticilerinden bekledikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini derinlemesine incelemektir. Nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirilen bu çalışma olgu bilim deseni kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin belirlenmesinde, çalışmanın amacına hizmet etmesi açısından amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örneklem tekniği kullanılmıştır. Bu bağlamda araştırmada, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Samsun ili Atakum ve İlkadım ilçelerinde görev yapan 12 sınıf öğretmeni ile görüşülerek veriler elde edilmiştir. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından hazırlanan ve 9 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formuyla toplanmıştır. Toplanan bu veriler NVIVO 10.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik kavramına yönelik verdiği cevaplara bakıldığında liderliği; öncülük etme, kitleleri arkasından sürükleyebilme, yönlendirme ve yol gösterme olarak tanımlandıkları görülmektedir. Yöneticilik kavramı ile ilgili ise daha çok yasalar ve kurallar çerçevesinde yönetme, idare ve organize etme işi olarak tanımlamalar yapıldığı görülmüştür. Liderlik ve yöneticiliğin arasında farkların olduğunu dile getiren

öğretmenler, bu farklılıkların sebebi olarak yöneticilerin sadece bağlı buldukları kurumu yönetirken, liderlerin tüm topluma hitap ettiklerini; yöneticilerin bazı kural ve yasalara göre hareket etme zorunlulukları olduğu halde, liderlerin inisiyatif alabilme güçlerinin daha çok olduğunu; yöneticiliğin bir meslek olarak yapılmasına karşın liderliğin bir adanmışlık olduğunu ve her yöneticinin iyi bir lider olmadığı ancak iyi bir liderin aynı zamanda iyi bir yönetici olabileceği anlayışlarını ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda, araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük kısmının okul yöneticilerinin bir lider olmasını daha çok tercih ettikleri görülmektedir. Öğretmenler, etkili liderlik özelliklerini sıralarken çalışkan, girişimci, adaletli, güvenilir, empati yeteneği gelişmiş, ikna kabiliyeti yüksek, hitabet gücü gelişmiş, ön yargılardan arınmış, güdüleyici, karizmatik, politik, özgünlüğe açık olma, ileri görüşlü, hedeflere yönelik yol gösterme ve çalışanlarının arkasında durma gibi özellikleri vurgulamışlardır. Öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri liderlik davranışları; rahat bir çalışma ortamı sunma, yansız olma, inisiyatif alabilme, alınacak kararlarda öğretmenlere danışma, öğretmeni onure etme, maddi ve manevi pekiştireçlerle öğretmeni güdüleme olduğu tespit edilmiştir. Okul müdürlerinden beklenen yöneticilik davranışları ise işleyişi takip etme, planlı olma, kural ve yönetmeliği adaletli bir şekilde uygulama, çevre-okul ilişkisini iyi kurabilme, kurumun ve öğretmenin sorunlarına yönelme gibi davranışlar olduğu görülmektedir.

Elde edilen bulgular neticesinde çalışmaya katılan öğretmenlerin hem liderlik hem de okul yöneticilik kavramları ile ilgili birtakım algılarının olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu bağlamda öğretmenler etkili lider ve adil yönetici kavramları üzerinde durdukları anlaşılmaktadır. Öğretmenler; liderlikte daha çok sosyal ilişkilere yer verirlerken yöneticilikte işleyişle ilgili özelliklere yer vermişlerdir. Ayrıca çalışmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentilerinin daha çok lider olmaları yönünde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Öğretmen, Yönetici, Lider, Davranış

ABSTRACT

TEACHERS' PERCEPTION OF LEADERSHIP AND OPINIONS ON THEIR EXPECTATIONS ABOUT OF SCHOOL ADMINISTRATORS LEADERSHIP BEHAVIORS

Nurcihan ZEHİR GÜLEBİ

Amasya University, Institute of Social of Sciences

Basic Education Department, Elementary Education Discipline, Master's Degree, 2019

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Adem BAYAR

Leadership behaviors of school administrators are a vital item for school. In recent years, changes on Turkish Education System and being applied in a different methods of administrations has caused to come out new ideas, meanwhile, primary school teachers expectations have changed. Perceptions of teachers' on leadership and changes on expectation from school administrators about behaviors of leadership interest politician, researchers and educators closely.

The aim of this study is to examine profoundly teachers' perception of leadership and opinions on their expectations about of school administrators leadership behaviors. In this study was designed by using phenomenology in the perspective of qualitative research. Purposive Sampling Method was used to reach the aim at this for selections of participant teachers. In the term of 2015-2016 education year datas were obtained by interviewing with 12 teacher in Atakum and in İlkadım, in the Province of Samsun. The datas of the study were obtained with semi structured form, including open-ended questions, prepared by researcher. NVİVO 10.0 software was used for the analysis of these datas.

According to the participant teachers' answers about the perceptions of leadership, it is considered that they describe the leadership; leading, dragging crowds his behind, directing and shoving the way. It is considered that the perceptions of administration was described; rules, directing with the rules, organizing and administering. Teachers state that there are differences between leadership and administration. They state the reasons of these differences; while manages only manage their school, leaders affect all society.

While administrators have necessities to manage in accordance with rules, leaders have the powers of taking initiative much more. While administration is considered as a job, leaders is considered as dedication. While every administrator is not a leader, every leader is a good administrator. At this point, it is noticed that most of the teachers prefer leader administrator than administrator. The teachers emphasize the features of effective leadership are hardworking, initiative, fair, honest, having the ability of empathy, persuasive, having the power of speech, having no prejudice, encouraging, charismatic, politic, open to originality, visionary, showing the way accordance with the aims and supporting teachers. It was ascertained that the expected behaviors from school administrators are providing a suitable work place, impartiality, taking initiative, consulting teachers about decisions, honoring teachers, encouraging the teacher with physical and moral stimulus. It noticed that the expected leadership behaviors from school administrators are following the procedure, having plan carry out the rules and procedure fairly, forming relations school and public, dealing with the problem of teachers and school.

In the results of the obtained data, it was inferred that the participant teachers have some perceptions about leadership and school administration. In this context, it is understood that teachers focus on the words of effective leader and impartial administrator. Teachers relate leadership with the social relations. Although, they relative the administration with the procedures. Besides it was concluded that participant teachers' expectation from the administrators are being leader much more.

Key words: Teacher, Administrator, Leader, Behavior

ÖN SÖZ

Birçok kişinin emeği olan bu çalışmada, ayırım gözetmeksizin emeği geçen herkese yürekten teşekkürler...

Öncelikle, tez çalışmam sürecinde bilimsel katkılarını esirgemeyen, tezimin her satırını tek tek okuyarak yönlendirici eleştiriler yapan ve bu zor süreçte beni güdüleyen tez danışmanım Doç. Dr. Adem BAYAR' a desteklerinden dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Tez çalışmamı en ince ayrıntısına kadar inceleyip zaman ayıran, gelişimime katkı sağlayabilmek adına tecrübelerini benimle paylaşan jüri üyelerim Doç. Dr. Murat KURT, Doç. Dr. İbrahim GÜL ve Dr. Öğretim Üyesi Salih DEĞİRMENCI' ye teşekkür ederim.

Çalışmam için gerekli analiz programı teminindeki ve analiz sürecindeki yardımlarından dolayı Dr. Öğretim Üyesi Naci MURAT' a, çalışmamın öğretmen görüşmeleri uygulaması aşamasında bana sağladığı kolaylık ve yardımlardan dolayı eski okul müdürüm Erol OLÇAY' a, tez süresince sağladığı maddi ve manevi desteklerinden dolayı okul müdürüm Ahmet SARIOĞLU, müdür yardımcım İsmail ALTUNOK, meslektaşım Abdullah ÇİLESİZ' e ve tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Özellikle beni bu günlere getiren, maddi ve manevi desteğinin hiçbir desteğini esirgemeyen, karşılaştığım her sıkıntıda her zaman yanımda olan sevgili anne ve babama teşekkürlerim sonsuzdur.

Tanıdığım günden beri desteğini, ilgisini, fedakarlığını, güvenini ve sabrını benden hiçbir zaman esirgemeyen, her daim her koşulda yanımda olan en özel teşekkürü de sevgili eşim Zafer GÜLEBİ' ye sunmak istiyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	6
1.3. Araştırmanın Amacı	6
1.4. Araştırmanın Önemi.....	7
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	7
1.6. Tanımlar	8

II. BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	9
2.1. Liderlik Kavramı.....	9
2.2. Liderliğin Güç (Etki) Kaynakları.....	13
2.2.1. Yasal (Legitimate) Güç	15
2.2.2. Ödüllendirme (Reward) Gücü	15
2.2.3. Zorlayıcı (Coercive) Gücü	16
2.2.4. Uzmanlık (Expert) Gücü	16
2.2.5. Benzetim ya da Karizmatik (Referent) Gücü	17
2.3. Liderlik Nitelikleri.....	18
2.4. Yöneticilik ve Liderlik	20

2.5.	Çağdaş Liderlik Alanları	23
2.5.1.	Vizyoner Liderlik	23
2.5.2.	Öğretim Liderliği	25
2.5.3.	Toplumsal Liderlik.....	26
2.5.4.	Örgütsel Liderlik.....	28
2.5.5.	Etik Liderlik	29
2.5.6.	Politik Liderlik.....	30
2.6.	Okul Liderlerinin Sahip Olması Gereken Beceriler	31
2.7.	Eğitim ve Okul Yönetiminde Liderlik.....	33

III. BÖLÜM

3.	YÖNTEM.....	37
3.1.	Araştırmanın Modeli.....	37
3.2.	Çalışma Grubu	38
3.3.	Araştırmacının Rolü	38
3.4.	Veri Toplama Araçları	39
3.4.1.	Geçerlik ve Güvenirlik.....	39
3.5.	Verilerin Analizi.....	40

IV. BÖLÜM

4.	BULGULAR	41
4.1.	Öğretmenlerin Liderlik Kavramına İlişkin Algıları.....	41
4.2.	Öğretmenlerin Etkili Bir Liderden Bekledikleri Davranış Kalıpları	45

V. BÖLÜM

5.	TARTIŞMA	51
5.1.	Sınıf Öğretmenlerinin Liderlik Kavramına İlişkin Algıları	51
5.2.	Sınıf Öğretmenlerinin Etkili Bir Liderden Bekledikleri Davranış Kalıpları	53

VI. BÖLÜM

6.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	56
----	------------------------	----

6.1. Sonuç	56
6.2. Öneriler.....	57
6.2.1. Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler.....	57
6.2.2. İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler	57
KAYNAKLAR	59
EKLER.....	68
ÖZGEÇMİŞ	69

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar	22
Tablo 2. Öğretmenlerin Liderlik Kavramına İlişkin Algıları	42
Tablo 3. Öğretmenlerin Yöneticilik Kavramına İlişkin Algıları	43
Tablo 4. Öğretmenlerin Liderlik ve Yöneticilik Kavramı Arasındaki Farka İlişkin Algıları ..	44
Tablo 5. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Lider mi Yoksa Yönetici mi Olmasına Yönelik Tercihleri.....	45
Tablo 6. Öğretmenlerin Etkili Liderlik Özelliklerine Yönelik Algıları	46
Tablo 7. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileyen Özelliklerine Yönelik Algıları	47
Tablo 8. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinden Bir Lider Olarak Bekledikleri Davranış Alanları	49
Tablo 9. Öğretmenlerin Etkili Okul Yöneticilerinden Beklentilerine Yönelik Algıları	50

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Liderliğin güç kaynakları	14
Şekil 2. Öğretmenlerin liderlik kavramına ilişkin algıları	41
Şekil 3. Öğretmenlerin yöneticilik kavramına ilişkin algıları	42
Şekil 4. Öğretmenlerin liderlik ve yöneticilik kavramı arasındaki farka ilişkin algıları	43
Şekil 5. Öğretmenlerin okul müdürlerinin lider mi yoksa yönetici mi olmasına yönelik tercihleri	44
Şekil 6. Öğretmenlerin etkili liderlik özelliklerine yönelik algıları	46
Şekil 7. Okul Müdürlerinin öğretmenleri etkileyen özelliklerine yönelik algıları	47
Şekil 8. Öğretmenlerin okul müdürlerinden lider olarak bekledikleri davranış algıları	48
Şekil 9. Öğretmenlerin etkili okul yöneticilerinden beklentilerine yönelik algıları	49

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Toplumdaki bireyler birbirleriyle kurduğu ilişkilerin eğitsel boyutuyla toplumun eğitim-öğretim alanlarını meydana getirmişlerdir. Toplum, eğitim-öğretim ihtiyaçlarını gidermek için de bu eğitim-öğretim amacını gerçekleştirebilecek birtakım yapılar oluşturmuştur. Başaran (1998)'a göre "Bu toplumsal yapıların eğitim-öğretim anlamındaki adı okuldur." (s.17). Başka bir ifade ile eğitim hizmetlerinin gerçekleştiği kurumlar okul olarak tanımlanır (Şişman, 2010). Sosyal bir kurum olan okulun girdisi eğitim sistemi ise, eğitim sisteminden en iyi çıktıyı almak da okulların en önemli görevidir (Özdemir,1995). Bu doğrultuda okul yönetimi görevini üstlenenler, ortak bir amaç için bir araya gelen bireylerin okuldaki öğrenme-öğretme etkinliklerini başlatmaktan ve en iyi şekilde sürdürmelerini sağlamaktan birinci derecede sorumludurlar (Akçay, 2003). Taymaz (1995) bu sorumluluğu "Okul yöneticisinin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak okulu hedeflerine uygun olarak yaşatmaktır." (s. 21) sözleriyle dile getirmiştir. Başar (1995)'a göre okul yöneticisi, sağlıklı iletişim kuran, çalışanlarının işbirlikli bir şekilde çalışmasını sağlayan ve sonuçta bütün etkinlikleri değerlendirerek okulu başarılı bir seviyeye ulaştırmaya çalışan kişidir. Bundan dolayıdır ki yetkin okul yöneticilerine olan ihtiyaç, eğitim sistemindeki aksaklıkları ve sorunları çözebilmek için ortaya çıkan bir gerekliliktir (Karip ve Köksal, 1999). Okul müdürleri, okulları geliştirici tüm etkinliklerden birincil derecede sorumlu anahtar rolünde bulunan bireylerdir. İşte bu rolü hakkı ile yerine getirebilmek için okul müdürlerinin yönetim ve insan ilişkileri alanında hem teorik bilgiye sahip olmaları hem de bu teorik bilgileri uygulayabilecek donanıma sahip olmaları gerekmektedir (Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012).

Erdoğan (2000), okul yöneticilerinin yalnızca bilgi ve becerilere sahip olmalarının yeterli olmadığını, okul yöneticilerinin asli görevlerinin okulda özel ve genel biçimde kazandırılan bilgi, beceri, davranış ve değerlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi, öğretim programının düzenlenmesi, geliştirilmesi ve planlanması gibi bazı sorumluluklara sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda Özden (1998), okul yöneticilerinin

görevlerini sıralarken; öğretim programlarında anlamlı bir bütünlük sağlayarak okulda olumlu bir öğrenme-öğretme ortamı oluşturmak, bu sayede öğrenci başarısını ön plana çıkarmak ve öğrenmeyi etkileyecek olumsuz davranışları yok etmek olduğunu belirtirken okul yöneticilerinin asli görevlerinin öğretim sürecinde liderlik yapmak olduğunu ifade etmektedir. Belirli hedeflere ulaşmayı amaçlayan kurumların, hedeflerine ulaşmayı sağlayabilmek için asıl sorumluluğun liderde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, kurumların etkililiğinde en önemli etkenin lider olduğu söylenebilir (Goldberg, 2001). Yöneticisinin çok az bilgi sahibi olan ya da hiçbir bilgi sahibi olmayan bir kurumun ayakta durması şans eserdir. Çünkü okul, liderin düşüncelerine ve tarzına göre bir yol çizerek şekil alacaktır. Bu anlamda, eğitim kurumlarının hepsinde aynı yönetmelik uygulanırken, okulların başarısının, öğretmenin iş doyumunun ve çevreden alınan tepkilerin farklı olması lider ve okul müdürünün etkisinin önemini ortaya koymaktadır (Goldberg, 2001).

Okulun hedeflerine ulaşmasını sağlayan, yapısını kuran ve havasını koruyan iç unsurların lideri okulun yöneticisi olmalıdır. Okul yöneticileri eğitim-öğretim süreçlerini geliştirmek için liderlik özelliklerini kullanarak etkilerini göstermek zorundadırlar. Liderlik özelliklerini öğretmenleri motive etmede, onları kurumsal hedefler çerçevesinde bir araya getirmede ve kendilerini okula ait hissetmelerini sağlamada kullanmak durumundadırlar (Akçay, 2003; Turan, 2002). Bu nedenle okul yöneticileri etkilemenin öneminden, etkileme yöntemlerinden ve bu yöntemlerle ilgili davranışlardan haberdar olmalı ve okullarında da bunları uygulamaya çalışmalıdırlar. Bu bağlamda bahsedilen alanlarda okul yöneticileri, kendilerini geliştirmeli ve yeterliliklerini artırmaya çalışmalıdırlar (Kılınçarşlan, 2013). Genel olarak liderlik etkileme becerisi ile yakından ilgilidir. Eğer bireyler, ulaşmak istedikleri hedefler doğrultusunda etkilenebilecek bir kişiyi karşılarında buluyorlarsa, orada liderlik var denilebilir. Bir grubun yöneticisi olmak için etkileme gücüne sahip olmak şart değilken, bir grubun lideri olmak isteyen birinin etkileme gücüne kesinlikle sahip olması gerekir (Yıldırım, 2010).

Bu bağlamda, okul yöneticilerinin etkileme becerilerine etki eden güç kaynakları şöyle sıralanmaktadır (Erdoğan, 2000):

1. Teknik Güç: Kuramsal yapılar, liderlik kuramları, zamanı iyi yönetme ve planlama gibi konulardaki bilgi ve becerilerinin sağladığı güçtür.
2. İnsan İlişkileri Gücü: Çalışanlarla ve çevrede bulunan kişilerle kurulan kaliteli ve sağlıklı ilişkilerin sağladığı güçtür.
3. Eğitimsel Gücü: Eğitim öğretim konularında ve okulun işleyişi hakkında sahip olunan bilgi ve becerilerin sağladığı güçtür.

4. Sembolik Güç: Değer sistemlerinin sağladığı, okul işleyişinde bulunan kavram ve davranışlarının ne anlama geldiğini açıklayan güçtür.
5. Kültürel Güç: İnfomal yapının sağladığı, belirli süreçlerden geçtikten sonra sağlamlaşmış kuralları, ilkeleri ve değerleri içeren güçtür.

Yukarıda bahsedilen güçlere sahip bir okul yöneticisi bu güçlerini etkileme yeteneğini kullanarak daha etkin bir hale getirebilir. Bu bağlamda etki ve etkileme sözcüklerinin tanımlarına bakılacak olursa; etki, sözlük tanımı olarak bir kimse veya nesnenin başka bir kişi veya şey üzerindeki güçtür. Karşıdaki insanın davranışlarını değiştiren herhangi bir eylemdir. Etkileme ise, karşısındaki kişiyi kendi duygu ve istekleri doğrultusuna yöneltmektir (Türk Dil Kurumu, N/A). Etkileme başka bir anlatımla bir kişinin başka bir kişiyi harekete geçirme sürecidir. Yöneticilerin astlarını çalışmaya sevk etme ve onların etkinliklerine yön verme sürecidir. Daha net bir ifade ile etkileme; kişiler arası ilişkilerde kaynak ve alıcının birbirlerinin davranışlarını, tutumlarını, değerlerini, inançlarını değiştirmesini içeren iletişim sürecidir. Etki ise bu sürecin amacı ve sonucudur (Akçay, 2003).

Etkileme, eğitim yönetiminde büyük öneme sahiptir. Bir kurumda çalışanları etkileyebilmek hiç de kolay değildir. Çalışanların duyguları, düşünceleri, tutumları, değer yargıları ve inançlarında değişiklik yapılmak istendiğinde, bu değişim isteğinin gerçekleştirilmesi sağlanırsa, bir etkilemeden bahsedilebilir (Aydın, 1994).

Etkileme, liderliğin en önemli unsurlarından birisi olarak kabul edildiğinden ve etkilemenin yönetim konusunun merkezinde yer almasından dolayıdır ki etkileme tek bir yolla yapılamaz. Her bir durum ve olay için kendine has bir yol belirlenir. Bu anlamda farklı durumlar ve olaylar karşısında farklı metotların kullanılması kadar doğal bir durum yoktur. Aynı zamanda seçilen metot yöneticiye ve etkilenme durumunda olan bireye göre de değişiklik gösterir. Yöneticinin ve etkilemek istenilen bireyin sahip olduğu özellikler ve beklenen değişikliğin niteliği de metot belirlemede etkilidir. Bu bağlamda etkilemede kullanılacak metotlar şöyle sıralanabilir (Aydın, 1994):

1. İş Göreni Yetiştirme: Etkilenmeye istekli iş gören birey gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerden yoksun ise eğitilmesi gerekir.
2. Bilgilendirme: Birey değişmeye istekli ise ve değişim için gerekli olan yetenekleri varsa bu yöntem kullanılabilir. Böyle durumlarda bireyin ihtiyacı olan, konuyla ilgili bilgi sahibi olmaktır. Bu noktada bireye konuyla ilgili bilgi verilerek olumsuz durumlar önlenir.

3. Destekleme: Birey etkilenmek istediği ve yeterli yeteneğe sahip olduğu halde farklı davranışların etkili olabileceği konusunda tereddüt yaşıyorsa, bu yöntem kullanılabilir. Örneğin, yeni bir yöntemle deneme sonucunun olumlu olabileceği gibi olumsuz sonuçlar da doğurabileceği ilgiliye açık bir şekilde anlatılmalıdır.
4. Öğüt Verme: Birey ortamın şartlarından memnun olmadığında, yeterli doyuma ulaşmadığı veya yeterli doyuma ulaşabilecek şartları sağlamada gerekli yeteneğinin olmadığı durumlarda bu yöntem kullanılabilir.
5. Katılmayı Sağlama: Yönetici, bireylerin yetenekli oldukları ve kendilerini ilgilendiren konulara katılımlarını sağlar. Böylece onların yeteneklerine güvendiğini de ortaya koymuş olur. Bu şekilde onların saygılarını kazanarak etkileme gücünü artırır.
6. Ödüllendirme: Birey herhangi bir konuda etkilenmek isteniyorsa, söz konusu değişikliğin ona ne sağlayacağını açık bir şekilde bilmeli ve görmelidir.
7. Emir Verme: Etkileme yapabilmek için kullanılacak tüm yöntemler kullanılmış ancak istenilen değişime ulaşılamamışsa, bu yöntem kullanılabilir. Ancak bu yöntem zorunlu etkileme yöntemi olduğundan çok sık kullanılmamalıdır. Çünkü çok sık kullanıldığında etki gücünü kaybedebilir.
8. Planlama: Bahsedilen tüm yöntemlerden farklı olarak uygulanan bir yöntemdir. Etkilenmek istenen bireye bunu hissettirmeden uygulanır.

Çalışanlar üzerinde etkileme gücü yüksek liderlerin özelliklerine bakıldığında, etkili bir lider ne sadece çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan insan ilişkileri uzmanı, ne de sadece kurumsal ihtiyaçları karşılayan verimlilik uzmanıdır. Etkili lider her iki ihtiyacı da karşılayabilen lider olmalıdır. Kısaca etkili bir lider, hem kendi ihtiyaçlarını hem de çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılıklı olarak gidermeyi başarabilen, farklı becerileri nerede ve ne zaman kullanabileceğini bilen, duyarlı ve esnek bir yapıya sahip olmalıdır (Gordon, 1997).

Yeterlilik, işleri doğru yapmakla ilgilidir ama etkililik doğru işleri yapmaktır (Mumford, 1986). Etkili bir yönetici olmak için var olan kaynakları doğru bir şekilde kullanmak ve yönetme işini iyi yapmak gerekir (Kreitner, 1989).

Clark ve Loto (1972) ile Leithwood ve Montgomery (1982), yaptıkları araştırma sonucunda etkili okul yöneticilerin özelliklerini şöyle sıralamışlardır (Akt. Demirtaş, 1997):

1. Öğrenci ilerlemelerini izler ve değerlendirirler.

2. Öğrenci başarısını, eğitim öğretim programının temel sonucu ve okulun temel ürünü olarak kabul ederler.
3. Okuldaki herkese okulun amaçlarını açık ve net olarak ifade ederler.
4. Temel becerilerin kazanılmasının en temel eğitsel hedef olduğunu kabul ederler.
5. Öğretmenler ve öğrenciler için başarılabilecek yüksek performans standartları koyarlar.
6. Öğretmenlerin okul içindeki performanslarına dair yüksek beklentilere sahiptirler.
7. Öğrenci başarısı ve davranışları için yüksek beklentilere sahiptirler.
8. Yenilikçi okul projelerine kimlerin katılacağına karar verirler.
9. Önemli konularda çalışanlarının görüşlerine başvururlar.
10. Karar verme yetkisini astlarına dağıtırlar ve kullanmalarına teşvik ederler.
11. Etkili mesleki gelişim etkinlikleri düzenlerler.
12. Çalışanlarının deneyim kazanmaları için program geliştirme eylemlerine katılmasını sağlarlar.
13. Program geliştirme konusunda yeni fikirleri desteklerler.
14. Öğretmenlerin mesleki yeterliliklerini artırmaları, kendilerini geliştirmeleri ve yeteneklerini değerlendirmeleri için hedefler koymaları doğrultusunda güdülerler.
15. Çalışanların sorunlarını dinlerler.

Ancak yapılan bazı araştırmalar okul müdürlerinin etkileycilikten oldukça uzak ve liderlik özelliklerini yerine getirmediğini göstermiştir (Aydoğan, 2008; Bayar, 2015). Dolayısıyla iyi bir lidere sahip olmayan okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin iş doyumunu ve iş verimi olumsuz olarak etkileneceğinden, öğrenci öğrenmeleri de tehlikeye atılmış olacaktır. Bunun için sınıf öğretmenlerinin görüşleri açısından liderliğin nasıl tarif edildiği ve okul müdürlerinden bekledikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri önem arz etmektedir.

1.2. Problem Cümlesi

Araştırmanın amacı doğrultusunda “Sınıf öğretmenlerinin liderlik algıları ve ilkökul yöneticilerinden beledikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri nelerdir?” problemine ilişkin aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Sınıf öğretmenlerine göre liderlik kavramı nasıl açıklanabilir?
2. Sınıf öğretmenlerine göre etkili bir liderden beklenen davranış kalıpları nelerdir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Kurumların başarıları için yöneticilerinin lider yönetici davranışlarına sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda ortaya çıkan lider yönetici davranış özelliklerinin bilinmesine gerek vardır. Kurumda meydana gelen herhangi bir sorun karşısında çözüm üretmeyen, bireyler arasında çıkan anlaşmazlıklarda bireyler arası uzlaşma sağlayamayan, sadece maddi kaynakları değil manevi duyguları da yönetemeyen yöneticilerin lider özelliklere sahip olduğunu söylemek yanlış olur. Okul yöneticisinin; grup üyeleri ile etkileşim halinde olması, üyelerin değerini koruması ve grubun karşılaştığı herhangi bir sorun karşısında çözüm odaklı olması gerekmektedir (Çelik, 2007).

Okul müdürünün göstermiş olduğu liderlik davranışları ile öğretmenin beklentileri aynı yönde yani okul müdürü liderlik davranışları anlamında öğretmenin beklentilerine cevap verebiliyorsa kişilerin yaptığı işteki düşünce ve tutumlarının da olumlu yönde olacaktır (Yılmaz, 2004).

Okul yöneticilerinin liderlik davranışları okulların başarısı için önemli bir etkidir. Son yıllarda çağın gereklerine göre eğitim sisteminde de yapılan değişiklikler, sürekli farklı uygulamalara gidilmesi, eğitim yönetimi alanında da yeni anlayışların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Ortaya çıkan yeni anlayışlar ve gelişmeler neticesinde sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinden beklentileri de değişmiştir. Sınıf öğretmenlerinin liderlik algıları ve okul yöneticilerinden beledikleri liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin değişikliğe uğraması; politika yapıcılar, araştırmacıları ve eğitimcileri yakından ilgilendirmiş ve okul yöneticilerinin liderlik davranışları daha da önemli hale gelmiştir. Bu anlamda araştırmanın amacı, sınıf öğretmenlerinin liderlik algıları ve ilkökul yöneticilerinden beledikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini derinlemesine incelemektir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Globalleşen dünyada farklı alanlarda yaşanan değişme ve gelişmeler birçok alanı etkilediği gibi yönetim anlayışlarında ve yöneticilerin rollerinde de değişmelere yol açmıştır. Değişen yönetici rolleriyle birlikte yöneticilerin yeni değişim ve gelişimlere açık olmaları ve yeni görevlerine uyum sağlayarak bu görevleri en iyi şekilde yerine getirebilmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler aslında yöneticilerin yalnızca bilgi, beceri ve yeteneklerinin önemli olduğunu göstermemekte, yöneticilerin aynı zamanda iyi bir lider olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla lider yönetici kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte yöneticilere yüklenen yeni vazifeler ortaya çıkmakta ve ortaya çıkan bu vazifelerin iyi bilinmesi gerekmektedir. Kurumun başarısı bahsi geçen lider yönetici vazifelerinin neler olduğunun bilinmesine ve bu vazifelerin uygulanmasına bağlıdır. Kuşkusuz kurumun çalışmalarında ve başarısında liderlik önemli bir yer tutar. Çünkü liderin varlığı, kurumun gelecekteki başarı hakkındaki bilgi veren en güvenilir yoldur. Etkili lider gelecekteki başarıya yönlendirirken, etkili olamayan lider ise başarısızlığa sevk eder. Bu nedenle kurumların yöneticilerini ve yönetim tarzlarını bilmesi ve anlaması oldukça önemlidir (Silverthorne ve Wang, 2001). Toplumun okula yönelik fikirlerine bakıldığında, müdürün yönetsel alanda yeterli olması okul hakkındaki fikirlere yön veren en etkili kriterdir. Bundan dolayıdır ki, "Bir okulun kalitesi, okul müdürünün kalitesi kadardır." düşüncesi oldukça sık karşılaşılan bir düşüncedir (Aksu, 2004).

Ancak okul müdürü kadar sınıflardaki eğitim-öğretim sürecinden asıl sorumluluk sahibi olan öğretmenler de eğitimde kalitede önemli bir unsurdur (Bayar, 2015). Bu gerçeklikten yola çıkıldığında öğrencilerin akademik başarılarından en üst düzeyde sorumlu olan öğretmenlerin liderlik algılarının ve bir liderden bekledikleri davranış kalıplarının neler olduğunu ortaya koymak oldukça önemlidir. Bu araştırma, sınıf öğretmenlerinin okul yöneticilerinden bekledikleri liderlik davranışlarına ilişkin güncel görüşlerini ortaya koyması açısından önemlidir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada bazı sınırlılıklar söz konusudur. Bunlar;

1. Bu araştırma 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Samsun ilinde amaçlı örneklem yöntem ile belirlenen sınıf öğretmenleri ile sınırlıdır.
2. Bu araştırma verileri, çalışmaya katılan öğretmenlerin verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Okul yöneticisi: Şişman (2002), okul yöneticisini okulun ve okul programının yönetiminden, öğrenmenin gerçekleşmesinden ve okulun başarısından birinci derecede sorumlu görülen kişi olarak tanımlamıştır.

Liderlik: Demirbilek (2003)'e göre "Liderlik herhangi bir gruba sorun çözüme ve hedefe ulaşma becerilerini kazandırarak ve geliştirerek grup üyelerinin etkileşimini gerçekleştirme yeteneği" olarak ifade edilmiştir.

II. BÖLÜM

2. KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Liderlik Kavramı

Çağlar boyunca topluluk halinde yaşayan insanlar, yaşamlarını sürdürürken bazı ortak amaçlar etrafında birleşerek kendilerini yansıtan kişileri ön plana çıkarmışlar ve o kişilerin onları yönlendirmelerine fırsat tanımışlardır. Öne çıkarılan bu kişiler, bazen çok güçlü bazen de yetenekli kişiler arasından seçilerek toplumu yönlendirmişlerdir. Bunlardan bazıları topluma hizmet ederek o toplumu ileriye taşırlarken, bazıları da toplumu içinden çıkılmaz sorunlar içerisine atmışlardır. Başka bir deyişle; toplumun ortak amaçlar etrafında birleşerek kendilerine seçmiş olduğu kişilerin, yani liderlerin, verdiği kararlar ile toplumu etkileyerek toplumun kaderine yön verdikleri anlaşılmaktadır. Lider kişiler diğer insanlardan farklı olan özellikleri sayesinde takip edilmişler ve toplumun düzenini sağlamaya çalışmışlardır. Liderlik, çağlar boyunca kendini gösteren, en çok tartışılan ve araştırılan konulardan biri haline gelmiştir. Çok tartışılan bir konu olması sebebiyle liderlik hakkında birçok farklı tanımlama yapılmış; ancak ortak bir tanım üzerinde karara varılamamıştır. Bir tanıma göre liderlik “amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme süreci” (Can, 2005, s. 261) olarak ifade edilirken, bir başka tanım da ise “grup üyelerinin faaliyetlerini amaçları gerçekleştirecek biçimde zorlamak yönlendirmek ve koordine etmek” olarak ele alınmaktadır (Ergeneli, 2006, s. 215). Gordion (1955) ise liderliği; “lider ile topluluğu oluşturan bireylerin karşılıklı etkileşimi” (s.170) olarak tanımlamaktadır (Akt. Deliveli, 2010).

Değişim ve dönüşümün anahtarı olarak lider, insanları etkileyen, insanı ve eşyayı farklı bir duyusla hisseden, iletişim ve ikna becerisi gelişmiş, zihinsel ve sosyal yetenekleri gelişmiş insandır. Lider bugünün hakkını vererek yaşarken yarın eve gelecek öngörüsünü göz ardı etmez. Lider kusur aramaya kendisinden başlar başarıyı ekibine mal eder. Liderlik nedir ne değildir. Liderliğin ve liderlerin genel özellikleriyle ilgili olarak şunlar söylenebilir (Fındıkçı, 2009);

- Liderler meraklı olurlar.

- Liderlik, insanları kendi amaçlarına ulaşmak yolunda kullanma sanatı değildir.
- Liderlik yeri geldiğinde liyakat veri başarıları ve öngörülerini ile insanları kendi önümüze koyabilme erdemidir.
- Liderlik objektif olmak, bildiği yolda dik durmak, ailenin, işyerinin, toplumun çıkarları karşısında yalpalanamamaktır.
- Liderlik insanların ve insanlığın önünü açmaktır.
- Lider insanlara ürettiği katma değerler oranında yükselir.
- Lider özellikle birlikte çalıştığı yakın çevresindeki insanlara o kadar önem verir ve onları öylesine yaşar ki adeta kendisini unuttur.
- Lider kendisine işine ve yaptıklarına geçici gözüyle bakar hatta her an bırakıp gidecek gibi davranır.
- Liderlik kendisini ama sadece kendisini görüp başkalarını görmemek değildir.
- Liderlik bir sanattır. Öyle ki insanlar için üretilen bir sanattır.
- Lider her türlü aşırılıktan kendisini alıkoyabilen bir öz denetime sahiptir.
- Lider hızlı düşünür, planlıdır, öngörüsü yüksektir ama geçmişte yaşananları göz ardı etmez.
- Liderlik hantallığın, rutinliğin ve değişkenliğin karşısında olan bir duruştur.
- Lider insanları çekim alanına, henüz net bir şekilde bilinmeyen bir yol ve yöntemle alabilen kişidir.
- Liderlerin özellikle iletişimi ve ikna kabiliyeti gelişmiştir.
- Lider kendisiyle savaşını canlı tutar kendisine egemenliğini gün geçtikçe artırır.
- Lider veren kişidir.
- Lider yapıcıdır.
- Liderlik bilimi sanatı siyaseti mevki ve çıkarlara alet etmemektir. Liderler jest ve mimikleri ile pozitif insan görüntüsü sergilerler.
- Liderler çözüm odaklı kişilerdir. Sorunların değil çözümlerin adamı olarak bilinirler.
- Liderler sadece kendilerini değil takipçilerini de yeni yeni ufuklara sürükleyen, onların ilerlemesini sağlamaya çalışan kişidir.

Özsalmanlı (2005)'ya göre "Lider, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, örgütte eşgüdüm sağlayan kişidir." (s.137). Ancak Aydın (2008)'a göre "lider kişi sadece özellikleriyle değil davranışlarıyla takipçilerini peşinden sürükleyen kişidir." (s.61). Yiğit (2002)'e göre liderlik ise; "ortak hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını etkileme süreci" (s.17) olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda liderlik başkalarını etkileme süreci ise, liderlerin tek başına olması beklenemez. Liderlik, çevresindeki insanlarla ilişki kurmayı ve etkileşimi gerektirir. Bu nedenle liderlik sürecini iyi anlayabilmek için liderin etkileşimde bulunduğu insanların özelliklerinin de dikkate alınması gerekir. Çünkü liderlerin ortaya koydukları davranışlar ve düşünceler, etkileşimde bulunduğu insanların özelliklerine göre şekil alır. Liderlik kavramını etkileyen dört önemli unsur bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; liderin kişilik özellikleri ve bireysel yetenekleridir. İkincisi; kurumun veya grubun özellikleri ve beklentileridir. Üçüncüsü; lider ve grup üyelerinin arasındaki ilişkinin doğurduğu durumdur. Dördüncü yani sonuncusu ise; etkileşime geçen lider ve takipçilerinin ortak hedefleridir. Liderlik bahsedilen bu dört ana unsurun bir bağıntısıdır (Yiğit, 2002).

Liderlik sosyal, psikolojik ve siyasal boyutlar gibi farklı boyutları olan bir kavramdır. Genel bir ifadeyle liderlik, bir kişinin başkaları üzerinde kurmuş olduğu etkileme gücüdür (Ulukan, 2006). Koçel (1995)'e göre liderlik, kurumda bulunan bir konumdan farklı olarak bir süreci ifade etmektedir. Lider, grup üyelerini bir hedef etrafında birleştirerek onları grup hedeflerini gerçekleştirme yönünde güdüler ve etkiler. Liderlik ise, farklı konularda daha önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda grup hedeflerine ulaşmayı sağlamak için, bir kimsenin başkalarını etkileyerek onları ortak hedefler doğrultusunda yönlendirme sürecidir. Cook ve arkadaşları (1997) liderlik kavramını; "yönlendirme, enerji verme ve çalışanların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma süreci" (s.463) şeklinde ifade etmektedir.

Liderlik kavramına ilişkin tanımlamaların ortak noktası; çalışanların güdülenerek gönüllülüğünün sağlanması, amaca ulaşabilmek için cesaretlendirilmesi, hedeflere yönlendirilmesi, yetenek ve yaratıcılıkların keşfedilerek uygulamaya geçilmesidir. Etkin liderlikte, organizasyonun misyonunun tanımlanması ve ortaya çıkarılması esastır. Bu bağlamda liderler; "örgüt vizyonunu, hedefleri, öncelikleri ve standartları tespit eder ve bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar." (Drucker, 1998, s.130). Başka bir görüşe göre lider, "mensup olduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçların gerçekleşmesi için grubu etki altına alan ve grubuna yön veren kişidir." (Dereli, 1982, s.225). Bursalıoğlu (2000) ise; "Lider, büyük planların mucidi ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlar. Grubun gücünü en iyi şekilde kullanan kişiler,

toplumun yapısına yön verenler çoğunlukta olanlar değil, liderlerdir. Liderler, toplumdaki bilgi ve becerileri uzlaştıranlardır.” şeklindeki tanımı ile liderin takipçilerinden farkını ve öne çıkan özelliklerini vurgulamıştır (s.204).

Peter Drucker liderliğin amacını “liderliğin temel amacı ortak bir amaca yönelik çalışma aracılığı ile bir arada bulunan bir insan topluluğu yaratmaktır.” şeklinde vurgulamıştır (Akt. Bennis, 1989, s.185). Buradan hareketle liderliğin yöneticilikten daha öte bir kavram olarak karşımıza çıktığı ve etkileme gücüne sahip olmayı gerektirdiği söylenebilir (Korkut, 1992).

Lider, grup üyelerince fark edilen ancak netleşmemiş ortak arzu ve düşünceleri grup üyelerinin benimseyeceği bir amaç şeklinde ortaya çıkaran ve grup üyelerini bu amaca yönelik harekete geçiren kimsedir (Celep, 2004). Simon, Simthburg ve Thompson (1973); lideri “insanları bir amaç peşinde birleştirebilen kişi” olarak tanımlamıştır. Bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için öncelikle üstün niteliklerinin başkalarınca kabul edilmesi ve bu niteliklerin kişilere güven vermesi ve etkisini benimsemeleri gerekir (Deliveli, 2010). Simon, Simthburg ve Thompson (1972)’a göre liderin üstün özelliklere sahip olması değil, grup üyelerinin ve takipçilerin liderin üstün özellikleri olduğuna inanmaları önemlidir. Liderlerin etkisi şartlara bağlı olduğundan büyük olaylar ve büyük karışıklıklar büyük liderlerin doğmasına vesile olmaktadır (Ergün ve Polatoğlu,1992).

Çalık (2003)’a göre liderlik, çevresindekilere model olmak, onları etkilemek ve yönlendirmektir. Kurumda ortaya çıkan bir kriz karşısında sorunu en iyi şekilde çözmektir. Eren (1998) ise liderliği, grup üyelerini önceden belirlenmiş hedefler etrafında birleştirme, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için onları harekete geçirebilecek bilgi ve becerilerin tamamı olarak tanımlamıştır. Bursalıoğlu (1987), lideri “grubun tecrübelerini değerlendirip, düzenleyen ve bu tecrübelerle grubun gücünden faydalanan kimse” şeklinde tanımlamıştır (s.301).

Bütün bu tanımlamalar ışığında liderin değişimi destekleyici, güdüleyici, geliştirici, çözümleyici özellikleri ön plana çıktığı söylenebilir. Yine liderlik tanımlamalarında amaç, lider, izleyenler ve ortam olmak üzere dört temel öge vardır. Amaç, grup üyelerinin bir araya gelmesini sağlayan hedefler, ilgi ve ihtiyaçları oluşturan ana öğedir. Lider; grup üyelerini etki altına alabilen örgüt öğesidir. İzleyenler yani üyeler, liderin etkisini kabullenen kişilerdir. Ortam ise, Üyelerin ilişki düzeyleri, yeterlilikleri, hedeflerin gerçekleştirilebilirliği, güdülenme ve motivasyon düzeyi gibi faktörlerdir (Başaran,1992, s.53; Akt. Güner, 2002).

Sayırsız tanımları yapılan, tartışılan ve birbirleriyle karşılaştırılan liderliğin tanımlarının iki ortak yönü bulunmaktadır (Çelik,2004). Liderliğin, en az iki ya da daha fazla kişiyle etkileşimde bulunulan bir grup işlevi olması en önemli birinci yönüdüş. İzleyicilerin davranışlarını bilinçli olarak etkileme çabası olması da ikinci yönüdüş.

Liderlik tanımları incelendiğinde ilk grup tanımlar etkileme süreci üzerine dururken, yakın zamanlardaki tanımlamalar grup süreçlerine yöneliktir. Bu tanımlamalarda kültür, vizyon, misyon, örgütsel öğrenme, paylaşım, etik değerler ön plana çıkmaktadır (Kılınçarslan, 2013).

Tüm tanımlamalarda varılan ortak nokta belirli bir grubun varlığı ve ulaşılmak istenen bir hedefin olmasıdır. Ayrıca liderlerin yönetme, amaç belirleme, kararlar alma ve uygulama, vizyon oluşturma, iletişime ve ikili ilişkilere önem verme gibi ortak özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu bağlamda liderler, "sahip oldukları vizyon ve bilgileri, cesaret ve tecrübeleri ile birleştirerek en uygun yer ve zamanda en ideal kararları alabilen, aldığı kararları azimle uygulayabilen, içsel ve dışsal tehdit ve fırsatların farkında olan güçlü bir örgüt kimliği ve kültürüne sahip bir örgüt yapısı oluşturabilen ve bu örgütün devamlılığını sağlayacak stratejileri oluşturabilen kişilerdir" şeklinde genel bir tanım yapılabilir (Gül, 2003). Bu kapsayıcı tanımdan da anlaşılacağı gibi liderlik kavramı çok yönlü bir kavramdır.

2.2. Liderliğin Güç (Etki) Kaynakları

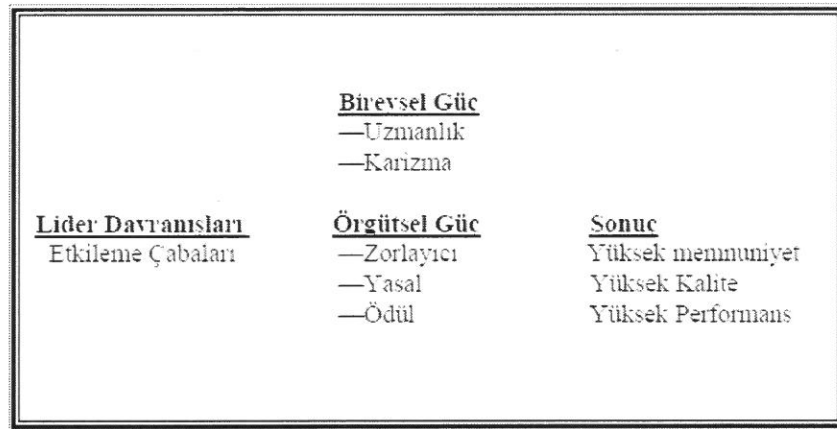
İlgili literatür incelendiğinde liderlikle ilgili pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Bu tanımlar "bireysel özelliklere, toplumsal ve kurumsal farklılıklara, liderlikle ilgili beklenti, tutum ve algı farklılıklarına göre değişiklik gösterebilir." (Erçetin, 1998). Lider yol gösteren bir öncü, öğreten ve aydınlatan bir kimse olduğu kadar; grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını zamanında fark eden, onları örgütleyen yaratıcı bir kişidir (Tosun, 1982).

Liderlikte etkileme olayı önemlidir (Sabuncuoğlu Tüz, 1996; Yılmaz, 2004). Arder (1988)' de "Liderlik, okul etkililiğinin temelidir." demektedir (Akt. Akyüz, 2002). Dolayısıyla liderlikte yöneticilikten ziyade etkileme gücüne sahip olmak önemlidir (Korkut, 1992). Bir yönetici, yönettiği personelin davranışlarını, düşüncelerini, duygularını, inançlarını ve değerlerini etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaların ve belirli otorite kaynaklarının dışına çıkabilmişse liderlik özelliği taşımış demektir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009).

Lider, kurumsal hedefleri gerçekteşirmek için etkileme gücü yüksek olan kişidir. Liderlerin bu gücü başkalarını etkileme gücüdür. Etkileme gücü, bireylerin veya grupların

sahip olmadığı fakat ihtiyaç duyulan kaynakların elde edilmesiyle kazanılan bir güçtür (Elkins, 1980). Liderlerin etkileme gücünü nasıl ve ne şekilde kullanacağı kurumun ve kurum üyelerinin özellikleriyle yakından ilgilidir. Bir grubun veya kurumun özellikleri, lider davranışını ve güç kullanım tarzını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda liderliğin güç kaynaklarının incelenmesi liderlik kavramının daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Mullins, güç kaynaklarını örgütsel güç ve kişisel güç olarak iki başlıkta ele almıştır. Örgütsel güç, örgütün biçimsel yapısındaki pozisyonunun gereği olarak, örgütün bireye sağladığı gücü ifade eder. Kişisel güç ise bireyin örgüt üyelerini etkileme ve onlara iş yaptırabilme yeteneği ile ilgili olan bireyin kendisinden kaynaklanan gücü ifade eder (Mullins, 1999).



Şekil 1. Liderliğin güç kaynakları

John French ve Bertham Raven (1958) ise bir kurum liderinin gruptaki üyeleri etkileyebilmek için kullanabileceği güç kaynaklarını beş farklı şekilde sınıflandırmıştır (Erdal, 2007):

- Yasal (Legitimate) güç
- Ödüllendirme (Reward) gücü
- Zorlayıcı (Coercive) güç
- Uzmanlık (Expert) gücü
- Benzetim ya da Karizmatik (Referent) güç

2.2.1. Yasal (Legitimate) Güç

Kurumsal hiyerarşinin ön planda olduğu ve lidere bulunduğu kurum içerisindeki mevkisinden gelen güçtür. Bu güç, otoriteyi ifade eder. Bir başka ifadeyle; kişinin etrafındakileri bulunduğu pozisyon sayesinde etkileyebilme gücüdür. İki görevliden birinin ast diğerinin ise üst olduğu ilişkiyi ifade eder. Yasal gücü "Statü gücü" olarak da tanımlamak mümkündür. Astlar, üstlerinden gelen istek ve talepleri yerine getirmede kendilerini mecbur hissederler. Bu durum, istenilmeden yapılan yani otoriter güce bağlı olarak yapılmak zorunda olan işler, özellikle takdir edilmeye ve özgürlüğe ihtiyaç duyan çalışanlarda endişe, alınganlık ve kırgınlıklara yol açar. Bazı zamanlarda liderlerin baskıcı ve kaba davranışları, çalışanları liderin isteklerine karşı direnmeye iter. Etkili liderler, böyle bir durumla karşı karşıya kalmamak için isteklerini uygun bir dil ve üslupla ileterek otoritelerini kullanmayı bilirler. Yasal istekler iletilirken açık bir şekilde iletilmeli ve çalışanların istekleri net ve doğru bir şekilde anlayıp anlamadığı kontrol edilmelidir. Çalışanların yapacakları işi neden yaptıkları ve amaçlarının neler olduğu konularında doğru algılama sağlanmalıdır (Mullins,1999).

2.2.2. Ödüllendirme (Reward) Gücü

Liderin ödül sağlama ve ödülleri elinde tutma gücüdür. Astlar, liderin isteklerini yerine getirirken ödül alma, tanınma, gruplama ve kazanç elde etmek amaçlarına ulaşmayı hedeflerler. Liderin başkalarını ödüllendirebilme kaynaklarına sahip olması, astlarını etkilemede önemli bir güce sahip olması anlamına gelir. Çünkü ödüllendirme çalışanların motivasyonlarını artırmada ve onları güdülemede önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda da çalışanların, ödüllendirme sağlayan kişilere karşı bağlılıklarını artırmaya yardımcı olan önemli bir güç olduğu söylenebilir. Bir yöneticinin denetimi altında tanıma, takdir, ikramiye, maaşa zam, terfi, önemli iş verme vb. ödüller bulunmaktadır. Genel bir ifadeyle, bir liderin elinde bulundurduğu ödül kaynakları ne kadar fazlaysa ve bu kaynaklar çalışanları ne kadar etkileyebiliyorsa, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır. Etkili bir lider, çalışanlarını etkileyebilecek, onlar için değerli olan ödülleri tespit edebilecek niteliktedir. Bunlar belki daha iyi görevler, iyi bir dinlenme programı, daha iyi bir çalışma planı olabilir. Ödül gücü yaygın olarak, liderin isteklerinin yerine getirilmesinde teşvik edici unsurdur. Liderle çalışanlar arasındaki daha iyi ilişki, karşılıklı bir çıkar ilişkisi oluşturmaktan ziyade takım çalışması ve karşılıklı güven ve bağlılık temelinde gelişir. Ödül gücü yalnızca maddi kaynaklarla sınırlı değildir, grup içinde takdir etme, onurlandırma gibi davranışlar da liderin ödül güçleri arasındadır. Lider, çalışanları takdir ve onurlandırma yolu ile ödüllendirebileceği gibi, onları işinde yeterli ve işine bağlı olmasından dolayı maddi

olarak da ödüllendirebilir. Ödülün ölçüsü, işin sınırlı bir yönünden ziyade çalışanın toplamda göstermiş olduğu performansa göre olmalıdır (Mullins, 1999).

2.2.3. Zorlayıcı (Coercive) Gücü

Ödüllendirme gücünün tamamen zıttı olan güç, zorlayıcı güçtür. Zorlayıcı güç kullanan liderler, çalışanlarının olumsuz davranışlarını cezalandırarak kontrol etmeye çalışır. Cezalandırmak, liderin otoritesini ifade eder. Çalışanların kurumun zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmediğinde cezalandırılacakları korkusu ile çalışmalarını anlamına gelir (Karaali, 2005).

Etkili lider, çok zorunlu olmadıkça zor kullanmaktan kaçınır. Çünkü zor kullanma, bir kaygı ortamı yaratacağından çalışanların veriminin düşmesine neden olur. Kurum için tehlikeli olabilecek davranışların engellenmesi için ceza kullanılabilir. Bu davranışlar; yaşamı tehlikeye sokan sorumsuz davranışlar, güvenlik kurallarına uymamak, değerli aletlere zarar vermek, yasal isteklere direkt olarak itaatsizlik gibidir. Lider, çalışanlarını eleştirmeden önce durum kontrolü yapmalı ve çalışanlarının gerçekten hatalı olup olmadıklarını araştırmalıdır. Liderin olayı anlamadan fevri bir şekilde davranması, çalışanlarını haksız yere kınaması ilişkilerin önemli derecede bozulmasına neden olur. Lider sakin olmalı, çalışanlarının kurallara uymasını sağlamalı ve zorunlu cezalardan sakınması için onlara samimi bir şekilde yardımcı olmalıdır (Boyalı, 2011).

2.2.4. Uzmanlık (Expert) Gücü

Bu güç, liderin sahip olduğu özel yetenek, bilgi ve uzmanlığına bağlı olan gücünü yansıtır. Liderin sahip olduğu bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye sahipse uzmanlık gücü o kadar fazladır. Bacon'un "Bilgi güçtür." deyişi buraya tam anlamıyla uymaktadır. Grup üyeleri liderin geniş bir bilgi ve özel yeteneğe sahip olduğuna inanırlar. Grup üyelerinin liderden daha az bilgi ve beceriye sahip olmaları, liderin grup üyeleri üzerinde etki kurmasında büyük bir etkiye sahiptir. Lider analiz etme, kontrol etme, uygulama ve değerlendirme becerilerine sahip olmalıdır (Bayrak, 2001).

Fikirlerinden dolayı yüksek başarı elde edebilen liderlerin uzmanlık gücü artar. Buna karşın liderin başarısızlığa yol açan kararlar vermesi ya da hatalar yapmasıyla da uzmanlık gücü azalır. Bu nedenle lider, uzmanlık gücünü artırmak için yetki alanını ve deneyimlerini geliştirmeli, kullandığı ifadelerde dikkatli olmalı ve fevri kararlar vermekten kaçınmalıdır. Lider, işini ilgilendiren iç ve dış faktörler ile teknik meselelerde kendini

geliştirmeyi sürdürmelidir. Ortaya çıkan sorunlar karşısında paniğe kapılmadan sakin bir şekilde karar vermelidir. Sürekli karar değiştiren ya da kararsız olan, çıkan sorunlar karşısında ne yapacağını bilemeyen bir lider, uzmanlık gücünü kısa zamanda kaybedecektir. Lider, yaptığı işin en iyisini yapabilmeyen yolları üzerine düşünen ve olası tehlikeleri en aza indirmek için neler yapılacağını ve hangi adımların atılacağını en iyi bilen kişidir (Buchanan ve Huczynski, 1992; Mullins,1999).

2.2.5. Benzetim ya da Karizmatik (Referent) Gücü

Liderin grup üyelerine ilham verebilmesi, onların istek ve beklentilerini dile getirebilmesi gibi doğrudan liderin kişiliğiyle ilgili olan güçtür. Karizmatik güç, daha çok liderin kişilik özellikleri, düşünce ve inançlarıyla ilgilidir. Karizmatik dendiğinde çekicilik akla gelmektedir. Liderin karizmatik bir güce sahip olması, astlarının da lidere benzemek istemesine neden olacaktır. Bu durum ise astları lider tarafından daha kolay etkilenir hale getirecektir (Mullins,1996). Karizmatik güç, liderin grup üzerindeki saygısını ve çekiciliğini göstermektedir (Bayrak, 2001). Tarihsel sürece baktığımızda M. Kemal Atatürk, J.F. Kennedy, Gandhi ve Martin Luther King karizmatik liderlere örnek gösterilebilir.

Lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin başarısı, karizmatik gücün etkililiğiyle ilgili bizlere bilgi verir. Bu güç; lider, çalışanlarına karşı anlayışlı davrandığında, onların istek ve beklentilerini karşıladığında, duygularını önemsendiğinde ve onlara adil davrandığında artar. Bunun aksine lider, çalışanlarına karşı olumsuz davranışlar sergilediğinde, onların sorun ve duygularını görmezden geldiğinde ve çalışanları arasında ayrımcılık yaptığında ise azalır (Buchanan ve Huczynski, 1992).

Literatüre bakıldığında karizmatik ve uzmanlık gücün kullanılması ile çalışanların performansı ve morali arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır. Etkili liderlerin çalışanlarını etkilemek için çoğunlukla uzmanlık ve karizmatik gücü kullandıkları görülmektedir. Yasal ve zorlayıcı gücün kullanılması ile çalışanların performansı arasında olumsuz ilişki görülmüş ya da ilişki görülememiştir. Çalışanların istekle çalışması ve liderin isteklerini yerine getirmelerinde kuruma bağlılıkları önemlidir. Bu bağlamda kuruma bağlanan çalışanların, performanslarının da yüksek olabileceği söylenebilir. Kuruma bağlı çalışanlar, liderin hedeflerini kabullenirler. Hedefe ulaşabilmek için de en üst performansı gösterirler (Bayrak, 2001).

Baskıcı liderlik uygulamaları kısmen başarılı sayılabilir, itaat sağlanır. Ancak grup üyeleri liderin isteklerini kabul etmezler, yapmaya istekli olmadıklarından başarmak için zoraki olarak en az çabayı gösterirler. Çalışanlar liderin amaçlarını kabul etmezler,

normlara uyarılmış gibi görünürler. Ancak görevlerini yapmazlar ya da ertelerler. Birçok yönetici tarafından direnme bilinir ve başarısızlık sonucu açıktır. Güce dayalı liderlikle çalışanların motivasyonları arasında nedensel bir ilişki vardır. Baskıcı güç uygulandığında çalışanlarda direnme davranışı oluşur. Yasal güç ve ödül gücü kullanıldığında itaat eğilimi ortaya çıkar. Uzmanlık ve karizmatik güç kullanıldığında ise çalışanlar bağlılık davranışı gösterirler (Yukl ve Taber,1983; Akt. Birgi, www.meb.gov.tr).

Grup üyelerini etkilemek için liderin ustalığı ve gücü kullanma yeteneği önemlidir. Karizmatik ve uzmanlık gücü kullanan lider yüksek performans sağlar. Ancak uzmanlık ve karizmatik gücü iyi kullanılmazsa itaatsizlik ve direnme ortaya çıkar. Usta liderler yasal ve ödül gücünü etkin olarak kullandıklarında çalışanlarda bağlanma davranışları görülebilir. Baskı gücü her zaman direnme ile sonuçlanmaz ancak ustaca kullanıldığında çalışanlar itaat ederler (Öztürk, 2010).

Uzman ve karizmatik gücün dışında etkili liderlik biçimi olmadığı görüşü, güç kullanımındaki yanlış bir anlayıştır. Motivasyon araştırmalarında bazı durumlarda ödülün oldukça etkili olduğunu gösterirken, bazı durumlarda da ceza uygulamasının çalışanların kurallara ve düzene uymasını sağladığını göstermiştir (Titrek ve Zafer, 2009).

Sonuç olarak; liderlik bir yöneticide bulunması gereken saygınlık ve hayranlık uyandıran bir özelliktir. Lider kurumu ve astlarını planlı bir şekilde ortak bir çatı altında birleştirir ve bütünleştirir. Bu bağlamda “Etkili liderler birleştirip bütünleştirirken, cezalandırıcı gücü mümkün olduğunca azaltan; uzman ve karizmatik gücü en üst düzeye çıkarabilen liderlerdir.” (Bartol ve Martin, 1991).

2.3. Liderlik Nitelikleri

Farabi, geleneksel yönetim düşüncesini yansıtan “Aryiehl-i Medine-tül Fazıla” adlı eserinde bir liderin (yöneticinin) sahip olması gereken özellikleri açıklarken iki temel özellik üzerinde durmuştur. “Erdemli şehrin yöneticisi herhangi bir insan olamaz. Çünkü yöneticilik iki şeyle olur. O, insan yaradılışı ve tabiatı bakımından yöneticilik yeteneğine sahip olmalıdır. O, yöneticilikle ilgili iradi meleke ve tutumları kazanmış olmalıdır.” şeklinde ifade etmiştir. Bir liderin sahip olması gereken özellikleri şu başlıklar altında toplamaktadır (Kılınçarslan, 2013):

- Karşısındakini iyi anlama ve idrak etme yeteneğine tabiatı gereği sahip olmalı,
- Hafızası güçlü, zeki ve uyanık olmalı,
- Hitabeti güçlü olmalı,

- Farklı bilgiler öğrenmeyi sevmeli,
- Doğruluğu sevmeli, yalancılıktan uzak durmalı,
- Yüksek motivasyon sahibi olmalı,
- Kendisinden kuşku duyulacak şeylerden uzak durmalı güven vermeli,
- Manevi değerlerine bağlı olmalı,
- Sabırlı ve adaletli olmalı,
- Gerekli gördüğü işlere azimli, kararlı ve istekli olmalı,
- Korku ve zaaf göstermemelidir,

Aktulga (1998) ise liderin özelliklerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

- Kavrama yeteneği güçlü, olayları bir bakışta kavrayabilme yeteneği,
- Manevi cesareti yüksek,
- Risk yükleme kapasitesi,
- Yaratıcılık,
- Maceracı eğilim,
- Beklenmeyen durumlara göğüs germe kapasitesi,
- Yeniliklere açık olma ve yenilikleri uygulama,
- Soğukkanlı olma,
- Geleceği görme, sezgi gücü yüksek,
- Stratejik, operatif, taktik olarak bilgi ve becerileri uygulama yeteneği,
- Bilimsel ve uzman yöneticilik bilgi ve becerisine sahip olmalıdır.

Bütün bu özelliklere ilaveler yapılabilir ya da bazı özellikler birleştirilebilir. Ancak her bir özelliğin önemi inkar edilemez. Sonuç olarak "Liderlik akılla başlar ve akılla sürer. Aklın olmadığı yerde liderlik de yoktur." (Aktulga, 1998, s.11; Akt. Erdal, 2007).

Liderlik insanların ve kurumların olduğu her yerde, her zaman yadsınamaz bir gerçekliktir. Lider kişi grup üyelerinin ihtiyaçlarını göz önüne alarak grup üyelerini kendi etrafında toplar ve onları istendik bir yöne doğru yönlendirebilir. Lider ve bulunduğu grubun üyeleri arasında bir etkileşim olmalıdır. Liderlik, belli koşullarda grubun hedeflerini gerçekleştirmek için başkalarının aktivitelerine yön verme sürecidir. Liderlik bir yön verme

sürecini ifade ederken, lider ise bu süreçte bulunduğu grubu etkileyebilen, güdüleyen ve yönlendiren güce sahip kişiyi ifade eder. Liderlik herhangi bir mevki veya statüye bağlı olmayan kişisel bir süreçtir (Şahin ve Erigüç, 2001).

2.4. Yöneticilik ve Liderlik

Toplumda birbiriyle çeşitli yönlerden farklılık gösteren birçok kurumun olduğu görülmektedir. Bu kurumların, birbirinden farklı özelliklere sahip olduğu bilindiği gibi ortak özelliklerinin olduğu da aşikardır. Bu bağlamda bahsedilen ortak özelliklerden en önemlisi kuşkusuz hepsinin birer hedefler bütününe sahip olmasıdır. Bu kurumların kendilerine ait farklı hedeflerinin olması, bu hedefleri gerçekleştirmede farklı yollar izlemelerinde etkili olacaktır. İşte bu noktada, yönetim denilen birimler bu kurumların hedeflerini gerçekleştirmede anahtar rolü oynarlar. Yönetici ve liderler de bu hedeflere giden yolda gerekli tedbirleri alarak her anlamda kurumun diğer üyelerine destek olurlar (Stoner, 1978). Her nerede olursa olsun; insanların birlikte işler yapabileceği bir ortam sağlanır ve ortak hedefler yolunda çalışılırsa orada bir yönetimin olması kaçınılmaz hale gelir (Sisk, 1977). Bu bağlamda yönetimin; insanların başarmak için ortak amaçlarla birlikte hareket edip hedeflerine ulaşma süreci olduğu anlaşılmaktadır (Kreitner, 1989).

Stoner (1978)'e göre yönetim; organize etme, planlama, liderlik etme, örgüt üyelerinin eksiklerini kontrol etme ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için tüm örgütsel kaynakları kullanma süreci olarak tanımlanır. Aslında yönetim sosyal bir süreçtir. Kurumun bütün çalışanlarını kurumun hedefleri doğrultusunda birleştiren bir liderin, bu sosyal süreçte etkin bir rolü vardır. Yönetici ise yönetimi sağlayan kişidir. Erdoğan (2000)'a göre "Yöneticiler, belli bir hedefe yönelen insanları, hedefe ulaşmak için ahenkli bir şekilde ve işbirliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek sorumluluğunda olan kişilerdir." (s.33).

Yönetim denildiğinde çoğu kez liderlik kavramı da akla gelmektedir. Literatüre bakıldığında çoğu zaman bu iki kavramın birbiri yerine kullanıldığına şahit olursa da aslında bu kavramların birbirlerinden farklı anlamlar taşıdıkları ve farklı bir şekilde kullanıldıkları görülmektedir. Günümüzde her yöneticinin aynı zamanda bir lider olmadığı, fakat lider olması gerektiği görüşü yaygındır. Bunun sebebi bir yöneticinin ancak liderlik özelliklerini taşıyorsa etkin olabileceği ve işbirliği sağlayabileceğidir (Şimşek, 2002). Hameck (1970)' e göre her lider az çok bir yönetici olabilir. Ancak her yönetici bir lider olamaz. Bu nedenle lideri, bir kuruma atama ile gelen bir yönetici olarak görmek yanlış olacaktır. Çünkü yönetici; üst'ün atamasıyla göreve gelmesine rağmen, gerçek bir lider o

kurumdaki grup tarafından seçilen kimsedir. O lidere nitelikleri yükleyen grubun üyeleri vardır.

Bursalioğlu (1994)' na göre liderlik, statü ve makamdan daha çok kişilikle ilgili bir kavramdır. Lider kendine güvenen, hızlı fikir üreten, hızlı eyleme geçen, kişisel davranmaktan sakınan, çevresinin davranışlarına duyarlı olan kişilerdir (Erdoğan, 2000). Liderlik verilen görevin yerine getirilmesi değil, oluşan bir sorun karşısında öne çıkarak tüm alternatifleri değerlendirmek, yeni çözüm yolları sunmak ve insanları o çözüm peşinden koşturmaktır. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998) liderliği başkalarını etkileyebilme ve onların davranışlarına yön verebilme olarak tanımlarken; yöneticiyi başkaları adına çalışan, birileri tarafından göreve getirilmiş, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmayı amaçlayan kişi olarak tanımlamaktadır.

Bazı bilim insanları liderlik ve yöneticilik kavramlarını karşılaştırarak aralarındaki farkları ortaya koymaya çalışmışlardır. Çeşitli bilim adamlarının liderlik ve yöneticilik kavramları üzerine yaptıkları bazı karşılaştırmaları şöyledir:

Warren Bennis (1985), Yöneticilik ve liderlik kavramları aynı gibi görünse de ikisi arasında önemli derecede farklar mevcuttur. Yöneticilik işleri yürütmek ve uygulamaya koymak iken liderlik etkilemek, kişilerin fikir ve davranışlarına yön vermektir. Aradaki bu fark çok önemlidir (Akt. Erdal, 2007).

Lider ile yönetici arasında kişisel özellikleri, olaylara bakış açıları, iş anlayışı ve iş gördürme şekilleri, insanları etkilemede başvurdukları güç kaynakları vb. açılardan önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar Koçel tarafından şu şekilde betimlenmiştir (Koçel,1998):

- Yöneticilik bir kariyer (meslek) uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve hareket geçirebilme işidir.
- Yöneticilik formal bir organizasyon içinde gerçekleşir, liderlik için formal yapı şart değildir.
- Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile ilgilidir, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile ilgilidir.
- Yöneticinin insanları etkileme aracı bulunduğu pozisyona (mevkiye) verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkıdır, liderin insanları etkilemekte kullandığı araç kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilhamdır.
- Yöneticinin görev tanımı vardır, liderin görev tanımı yoktur.

- Yöneticilik eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedüre dayanan bilimsel yönü ağır basan bir iş; liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa yönlendirebilme, yani 'sanat' yönü ağırlıkta olan bir iştir.
- Yöneticilik önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma; liderlik ise sürekli değişim ve dönüşüm yapabilme işidir.
- Yöneticilik kurumun iç yapısı ve dinamikleri; liderlik ise kurumun dış çevresine yönelik yapı ve dinamiklerine bakabilme işidir.
- Yönetici işleri doğru yapan, lider ise doğru işler yapan kişidir.

Özetlemek gerekirse; yöneticilik karmaşık bir çevre şartları içindeki kurumun düzenli ve tutarlı bir sonuç üretmesiyle; liderlik ise kuruma yeni vizyon kazandırarak değişim gerçekleştirmekle ilgilidir. Tablo 1' de yönetici ile lider arasındaki farklar gösterilmektedir (Akt. Keçecioglu, 1998):

Tablo 1. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
İdarecidir.	Yenilikçidir.
Tekrarı kullanır.	Orijinal uygulamalar yapar.
Taklit eder.	Meydana getirir.
Devam ettirir.	Geliştirir.
Sistem ve yapılara önem verir.	İnsana önem verir.
Denetim gücüne güvenir.	Doğruluğa güvenir.
Geçici ve kısa süreli görüşler sunar.	Kalıcı ve uzun süreli görüşler sunar.
Nasıl ve ne zaman sorularına odaklaşır.	Neden ve niçin sorularına odaklaşır.
Kar-zarar bağlamında düşünür.	Gözü ufukları tarar.
Klasik olarak iyi bir askerdir.	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur.	Doğru düşüncededir.
İçinde bulunduğu durumu kabullenir.	İçinde bulunduğu duruma itiraz eder.
Çalışana baskı ve kontrol altında tutar.	Çalışana güven verir.
İşleri doğru yapar.	Doğru işi yapar.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, liderlik ve yöneticilik, aynı kavramlar olmasa da birbiri içerisine geçmiş düşünce ve davranışları içine alan farklı iki kavramdır. Modern örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü önemsemeleri ve buna göre hareket etmeleri önemlidir (Erçetin, 1998). Yaşanan hızlı gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için yöneticilerin çok boyutlu liderlik anlayışlarına sahip olmaları gerekmektedir (Gümüşeli, 2001).

2.5. Çağdaş Liderlik Alanları

Eğitim yönetimi incelendiğinde, liderlik kavramının literatürde çok geniş bir yer tuttuğu görülmektedir. Son yıllarda eğitim yönetimi alanında yapılan çalışmaların artmasının nedeni sosyokültürel, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmelerdeki çalışmaların hızla artış göstermesidir. Çağdaş ve etkili okul oluşturulmasında en önemli etken okul müdürleridir. Bu nedenle hem eğitim yönetimi sorumluluğunu üstlenen kişi ve makamlar hem de eğitim yönetimi araştırmacıları çağdaş okul müdürlerinin liderlik profilini tespit etmeye çalışmışlardır. Bu bağlamda başta ABD olmak üzere gelişmiş ülkeler yeni yüzyılın okullarını yönetebilecek müdürlerde bulunması gereken liderlik alanlarını tespit etmek için çalışmalar yapmaktadır. Bu anlamda yapılan çalışmaların sonucunda önemli aşamalar kaydedilmiş ve bu aşamaların bir sonucu olarak çağdaş liderlik alanları tekrar düzenlenmiştir. Belirlenen bu liderlik alanlarının kendine has bilişsel, duyuşsal ve psiko-motor becerileri önemli sayan bazı liderlik alanları ve bu alanlara has davranışları altı başlık halinde toplayabiliriz: Bunlar “vizyoner liderlik, öğretim liderliği, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik, politik liderlik”tir (Gümüşeli, 2011, s. 531-548).

2.5.1. Vizyoner Liderlik

Günümüzde liderlik kavramıyla ilgili yapılan çalışmalara ağırlık verilmiştir. Özellikle 1990’lı yıllardan sonra vizyoner liderlik konusunda yapılan çalışmalara daha fazla önem vermeye başlanmıştır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi vizyoner liderliğin kurumların geleceğine yönelik belirsizliklerine ışık tutmasıdır. Günümüzde, yaşanan hızlı değişim sürecinden etkilenen kurumların varlıklarını devam ettirebilmeleri için, çalışanlarını bir vizyon etrafında birleştiren ve kurumlarını geleceğe taşıma becerisi gösteren vizyoner liderlere ihtiyaç vardır (Çelik, 1999).

Günümüzdeki hızlı değişim ve gelişim sürecinden en fazla etkilenen kurumlardan birisi de hiç kuskusuz okul kurumlarıdır. Bunun için, okulu için bir vizyona sahip olabilmek, çağdaş okul müdüründen beklenen en önemli unsurdur. Burtnanus (1998)’a göre vizyon en genel tanımıyla “kurum için gerçekçi, güvenilir ve etkileyici bir gelecektir.” (Akt. Lashway, 1999, s.132) başka bir deyişle, kurum için hiç olmazsa yakın gelecekte neler olabileceğine ilişkin bir ideal yani hedef belirlemedir (Balcı, 2000). Vizyon, okuldaki bireylerin heyecanını artırabilecek bir enerji gibi görülebilir. Buna rağmen vizyon yalnızca bu enerjiyle eyleme dönüşebilmek için sınırlı kalır. Bu durumda ise okul müdürünün kurumda çalışanları teşvik etmesi ile bu enerjiyi buluşturarak etkili vizyoner liderlik davranışlarını ortaya koyması beklenir (Çelik, 2001). Vizyoner lider, okuldaki bireylerin

benimsediği ve desteklediği bir eğitim-öğretim vizyonunu geliştirir, gerekli açıklamaları yaparak uygulanmasını sağlar. Vizyoner lider aynı zamanda okuldaki öğrencilerin başarı seviyelerinin artırılmasına katkıda bulunur.

Vizyoner liderlik alanında yeterli olan bir okul müdürünün aşağıdaki davranışları göstermesi gerekmektedir (DDE, 1998; CCSSO,1996; Akt. Gümüşeli, 2001):

- Okuldaki tüm personeli işe katarak okulun vizyonu ve misyonunu geliştirmek,
- Okulu ilgilendiren tüm personel, veliler ve okul toplumu üyelerine okulun vizyon ve misyonunu etkili bir şekilde aktarmak,
- Okulda düzenlenen törenler, konferanslar ve benzeri etkinliklerde okulun vizyon ve misyonunu yansıtmak ve yaşatmak,
- Ortak vizyona ulaşmada öğretmen, öğrenci, personel ve velilerin birlikte çalışabilecekleri işbirlikli ortamı sağlamak,
- Okulun vizyonuna ulaşmasında öğretmen, öğrenci ve diğer ilgililerin çabalarını görme ve takdir etmek,
- Vizyon ve misyona yönelik ortaya çıkan gelişmelerden tüm ilgilileri haberdar etmek,
- Okulu geliştirme için yapılan etkinliklerden okul toplumu haberdar etme ve katılımını sağlamak,
- Okulun planları, etkinlikleri ve öğretim programlarının vizyon doğrultusunda düzenlemesi ve uygulanmasını sağlamak,
- Uygulama programları geliştirirken okulun vizyon ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik hedef ve stratejiler içermesini sağlamak,
- Öğrenci başarıyla ilgili verilerden faydalanarak okulun vizyon ve misyonunu geliştirme çalışmaları yapmak,
- Okulun vizyona ulaşmasını engelleyen faktörler varsa öncelikle bunları tanımlamak ve anlamak daha sonra ise bu faktörleri yok etmek için gerekli faaliyetleri yapmak,
- Okul vizyon, misyon ve amaçlarının gerçekleşmesi için nelere ihtiyaç olduğunu araştırmak ve kaynakları temin etmek,
- Var olan kaynakların misyon, vizyon ve amaçlara yönelik kullanılmasını sağlamak,

- Vizyon, misyon ve uygulama planlarını okul toplumu ile birlikte sürekli ve sistemli bir şekilde izlemek ve değerlendirmektir.

2.5.2. Öğretim Liderliği

Çağdaş okul müdürlerinin sahip olması gereken diğer bir liderlik alanı da öğretim liderliğidir. Öğretim liderliği ile ilgili yapılan çalışmalarda; öğretim lideri olan okul yöneticilerinin en önemli özellikleri okulların misyonunu açıkça ifade etmiş olmaları, eğitim öğretim aktivitelerini organize etmeleri, eğitim öğretimi sistemli bir şekilde kontrol etmeleri, öğrenmeye ve öğretmeye teşvik edici kurumsal bir hava oluşturmaları şeklinde sıralanmaktadır (Brookover ve arkadaşları, 1978; Griffin, 1993; Hallinger ve Murphy, 1985; McEvan, 1994; Wildly ve Dimmock, 1983). Liderlikle ilgili yapılan çalışmalar etkili eğitim kurumlarının özellikle öğretim liderleri tarafından yönetildiğini göstermektedir (Balcı, 2001; Gümüşeli, 1996). Öğretim liderliğini diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliği öğrenme-öğretme süreçlerine yoğunlaşmasıdır. Öğretim liderliğine birçok faktör yakından ilgilenmeyi gerektirir. Bu faktörleri öğrenciler, öğretim programı ve öğretme-öğrenme süreçleri olarak incelenebilir. Bu bağlamda bir okulu, okul yapan ve ona şekil veren öğrenciler, öğretmenler ve toplum üçlüsü okulun tanımı için en önemli güçtür. Okulun etkili olması için bahsedilen bu güçlerin müfredat sınırları içerisinde birbirleriyle karşılıklı olarak, etkileşimli bir biçimde çalışmasına bağlıdır. Bu anlamda öğretim lideri olan okul müdürünün görevlerine bakıldığında, eğitim ve öğretimin okulun hedefleri ve vizyonu doğrultusunda uzmanca organize etmektir (Findley ve Findley, 1992).

Öğretim lideri olan bir okul müdüründen aşağıdaki davranışları göstermesi beklenir. Bu davranışlar; (CCSSO, 1996; DDE, 1998; Akt. Gümüşeli, 2001):

- Öğretimi geliştirmek ve öğrenci başarısını artırmak için okuldaki tüm paydaşları işe katarak okul kültürü oluşturmak,
- Öğrenci başarısını artırmak için belirlenen hedeflere uygun öğretim stratejilerinin uygulanabilmesini sağlayacak örgüt yapıları ve program modelleri geliştirmek ve uygulamak,
- Değişen öğrenci ihtiyaçları ve farklı öğretim metotlarına yönelik öğretim malzemeleri ve yaşantılarının gerçekleşmesini sağlamak,
- Sorun çözme becerilerini geliştiren ve yaratıcı düşünmeyi sağlayan öğrenme yaşantılarına uygun öğretime teşvik etmek,

- Öğrenci gelişimlerini ve başarılarını sistemli ve sürekli olarak izlemek, ölçmek ve değerlendirmek,
- Öğretmenlere başarı ölçümü için farklı değerlendirme yöntemleri uygulayabilmeleri için destek olmak,
- Başarı değerlendirmeye ilişkin verilerden faydalanarak müfredat geliştirmek,
- Eğitim teknolojilerinin gelişimin ve değişimini takip ederek okulda kullanılmasını sağlamak,
- Ders dışı yardımcı etkinliklerin öğretim programıyla kaynaştırılmasını sağlamak,
- Kurumun vizyon ve misyonu ile örtüşen, sürekli gelişime ve değişime imkan sağlayan, yan çalışanları geliştiren plan ve programlar hazırlamak ve uygulamak,
- Yaşam boyu öğrenmeye teşvik etmek ve bu konuda çalışanlara model olmak,
- Kurumunu geleceğe yönelik başarılar elde edecek şekilde örgütlemek,
- Öğrenci ve personeliyle kurduğu iletişimde onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacak bir konuşma tarzı benimsemek,
- Kurumda kendisinin ve tüm çalışanlarının performanslarına ilişkin yüksek beklenti kültürü oluşturmak,
- Öğrenci, öğretmen ve tüm çalışanların başarılarını görmek, takdir etmek ve ödüllendirmek,
- Okulun tüm ilgililerini işe katarak okul kültürü ve iklimini düzenli ve sistemli olarak izlemek ve değerlendirmek,
- Herhangi bir konu hakkında karar alırken olabildiğince farklı bilgi kaynaklarından faydalanmak,
- Öğrenci hizmet programları geliştirip uygularken, öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarına yönelik olması sağlamaktır.

2.5.3. Toplumsal Liderlik

Günümüzde değişiklik gösteren okul çevre düzenleri dikkate alındığında, okul müdürlerinin toplumsal lider olarak yeterli olması gerekmektedir. Öncelere bakıldığında velilerin okul etkinliklerinde yeterince katılım göstermedikleri görülmektedirken, şimdilerde önceki yıllardan farklı olarak veliler ve toplumun diğer bireyleri okullarda yapılan

etkinliklere katılmaya istekli oldukları görülmektedir. Bu durum ise okul müdürlerinin görevinin okul içi faaliyetler dışında bir de okul dışındaki faaliyetlere de önem verilmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle çağdaş okul yöneticilerinin yani okul müdürlerinin topluma karşı da duyarlı olması gerekmektedir. Okul müdürleri toplumun bir lideri olarak düşünüldüğünden okul içi ve okul dışı öğelerden haberdar olmalı, aldığı kararlar üzerindeki etkileri en sağlıklı bir şekilde çözümleyebilmeli ve onlarla etkili ve kaliteli bir iletişim geliştirmelidir (Açıkalın, 1995). Bu iletişim sayesinde, bireylerin etkili bir şekilde tanınması sonucu, onların ilgi ve ihtiyaçlarına yönelik programlar hazırlanması ve uygulanması daha kolay olmaktadır. Okul çevresiyle kurulan etkili iletişim, öğrencilerin ve okulun başarısında olumlu yönde etki bırakacaktır (Gümüşeli, 2001).

Toplumsal lider bir okul müdüründen aşağıdaki davranışları göstermesi beklenir (CCSSO, 1996; DDE, 1998; Akt. Gümüşeli, 2001):

- Halkla ilişkiler programı hazırlarken okul-çevre ilişkilerini içinde barındıran ayrıntılı bir program hazırlamak,
- Okul çevresi ve velilerle kurduğu iletişimde açık, aktif katılımı önemseyen ve etkin bir iletişim sistemi kurarak bu sistemi sürekli bir şekilde sürdürmek,
- Okul toplumu ve liderlerini tanımak ve etkileyerek okul hedeflerine ve programlarına destek sağlayacak gerekli çalışmaları yapmak,
- Veliler ve okul toplumunun okul ile ilgili düşünce, beklenti ve görüşlerinin sürekli ve düzenli bir şekilde alınarak bu verilerden yararlanmak,
- Çevredeki özel kuruluşlar, kamu kuruluşları ve üniversitelerle etkileşime geçerek öğrencilerin eğitim olanaklarının artırılmasına imkan sağlamak,
- Okulda var olan sorunların çözümü ve okulun hedeflerine ulaşmasında çevresindeki kaynakları harekete geçirebilecek fikirler geliştirmek ve uygulamak,
- Okulun programına ters düşmeyen aile ve gençlik programları hazırlamak ve uygulamak,
- Okul çevresindeki farklı kişi ve grupları tanımak ve bütün herkese eşit davranmak,
- Basın ile kaliteli ve etkili ilişkiler içerisinde olmak,
- Okulun hedefleri doğrultusunda yapılacak işlerde kamu kaynaklarından en iyi şekilde yararlanmak ve
- Çevre ile ilişkileri geliştirmeleri için personele gerekli imkânları tanımaktır.

2.5.4. Örgütsel Liderlik

Okul çevresindeki değişimleri sürekli izleyerek okulun örgüt ve yönetim yapısını bu değişimlere göre uyarlamak çağdaş okul müdürlerinin en önemli görevlerindedir. Böylece öğrenciler ile velilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak hedefler belirlenebilir ve bu hedeflere ulaşılabilir. Okul çevresine uyum sağlayamazsa okulun etkili olarak faaliyet göstermesi olanaksızdır. Okulun hedefleri doğrultusunda bir bütün olarak ilerlemesini sağlamak için; okul müdürleri etkinlikleri yürütürken uyarlanma ile ilgili sorunları çözmek, bireysel çabaları ve örgüt etkinliklerini koordine etmek durumundadır (Sashkin, 1998). Bu bağlamda örgütsel bir lider, örgütü ve kaynakları mevzuata ve kurallara uygun olarak yönetmek, verimi, etkili ve güvenli bir öğrenme ortamı oluşturmak durumundadır.

Örgütsel lider bir okul müdüründen aşağıdaki davranışları göstermesi beklenir (CCSSO, 1996; DDE, 1998; Akt., Gümüseli, 2001):

- Okulun vizyon, misyon ve hedeflerine uygun plan ve programlar hazırlamak,
- Okul vizyon ve hedeflerine uygun planlar ve programlar hazırlamak,
- Öğrenim, öğretim ve öğrenci gelişmesine ilişkin bilgilerden faydalanarak kararlara yön vermek,
- Karar sürecinde işbirliğine imkan veren süreçleri kullanmak,
- İşleyiş sürecini öğrenmeyi kolaylaştırıcı etki oluşturacak şekilde düzenlemek ve uygulamak,
- Değişen ve gelişen eğilimleri takip etmek, incelemek ve okulda uygulamak,
- Yönetimsel işlerde yeni teknolojilerden faydalanmak,
- Okulu ilgilendiren anlaşma ve sözleşmeleri düzenlemek ve uygulamak,
- Okul araç gereç ve donanımlarının temiz, düzenli, etkili, güvenli ve verimli kullanılmasını sağlamak,
- Kurumsal hedeflere en üst düzeyde erişebilmek için zamanı en etkin şekilde yönetmek,
- Muhtemel sorunları ve fırsatları öngörmek ve değerlendirmek,
- Sorunları zamanında tespit etmek ve sorun çözme becerilerini etkili olarak kullanarak sorunlara çözüm bulmak,
- Çatışma yönetimi becerilerini etkin şekilde kullanmak,

- İşbirliği, grup çalışması ve fikir birliği sağlama becerilerini etkin bir şekilde kullanmak,
- Etkin iletişim becerilerine sahip olmak ve bu becerileri etkili şekilde kullanmak,
- İnsan, para ve madde gibi tüm kaynakları okul hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde kullanmak,
- Okulu sürekli olarak ileriye taşımaya yönelik atılımlarda bulunmak,
- Kurumu ve yönetim sistemlerini düzenli ve sistemli olarak izlemek,
- Temiz, estetik ve güvenli bir okul iklimi oluşturmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak,
- Okula ait özel kayıtların gizlilik ve güvenliğini sağlamak ve
- Düzenli ve eksiksiz olarak bütçe yönetimi ve raporlama işlevlerinin yapılmasını sağlamaktır.

2.5.5. Etik Liderlik

Mevcut yasalar ve politikalar dışında eğitim yöneticilerinin yerine getirmesi gereken etik kurallar da vardır (Pehlivan, 2001). Çağımızda eğitim yönetimi alanında öncelik taşıyan konulardan biri de eğitimde etik değerler konusudur. Demokrasinin zamanla daha da önem kazanması okul müdürlerinin de bu değer doğrultusunda hareket etmelerini gerektirir. Eğitimin amaçlarını belirlerken ve gerçekleştirirken muhakkak ki değer yargıları en önemli etkenler arasında olduğundan çağımızın okul müdürlerinin yönetim işlerini gerçekleştirirken etik ilkelerle tutarlı davranışlar sergilemelidir. Bir okul müdürünün çağın gereklerini karşılayabilmesi için dürüst, adil ve ahlaklı bir tutum sergileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artırmaya gayret etmeli, böylelikle etik açıdan lider olmalıdır (Gümüşeli, 2001).

Etik açıdan lider bir okul müdüründen aşağıdaki davranışları göstermesi beklenir (CCSSO, 1996; DDE, 1998; Gümüşeli, 2001):

- Çalışanlarına ve okul toplumuna örnek olacak bireysel ve mesleki yönden ahlaki değerlere uygun davranışlar sergilemek,
- Değer, inanış ve tutumlarıyla herkesi yüksek hedeflere yöneltmek,
- Yönetimsel uygulamaların çalışan üzerindeki etkilerini dikkate almak,
- Okul ile ilgili faaliyetlerde sorumluluk üstlenmek,

- Makam gücünü kişisel çıkarlar için değil, okul çıkarları için kullanmak,
- Kişiler arası iletişimde eşit, adil, duyarlı, tutarlı ve saygılı olmak,
- Çalışanlarının ve öğrencilerin haklarını korumak,
- Okul toplumundaki farklı kişi ya da grupların düşünce ve görüşlerine hassasiyetle bakmak ve önem vermek,
- Çalışan ya da öğrenci başkalarının da yasal yetkilerini tanımak ve saygı göstermek,
- Okula ait yaygın değerlere önem vermek ve yakinen takip etmek,
- Ahlaki davranışlar gösterme konusunda okul toplumundaki herkese teşvik etmek,
- Kanunları, tüzük ve yönetmelikleri okul hedefleri doğrultusunda adil bir şekilde uygulamak,
- Okul çalışanlarının ve öğrencilerinin göstermiş olduğu başarıları kutlamak ve
- Sorumluluklarını yasalara ve sözleşmelere uygun olarak eksiksiz olarak yerine getirmektir.

2.5.6. Politik Liderlik

Eğitim sistemi sosyal bir kurum olduğu kadar aynı zamanda da politik düşünce ve olayların etkisinde kalan bir sistem olduğundan okul müdürlerinden politik birer lider olmaları da beklenmektedir (Bursalıoğlu, 1994). Çünkü toplumun ve çevrenin genel siyasi, toplumsal, ekonomik, yasal ve kültürel koşullarını anlamak, uyum sağlamak ve gerektiğinde etkilenmek okul müdürünün başarısını etkilemektedir. Günümüzde sivil toplum örgütlerinin eğitimdeki ağırlıklarının artması, yerel kurumların eğitimin kontrolündeki rollerinin daha etkin olmaya başlaması, eğitim girişiminde çeşitliliğin ve grupların etkilerinin güçlenmesi okul müdürlerinin politik alanda da etkin olmasını gerektirmektedir (Gümüşeli,2001).

Çağdaş bir okul müdüründen diğer liderlik alanlarıyla birlikte politik lider olarak da aşağıdaki davranışları göstermesi beklenir (CCSSO, 1996; DDE, 1998; Akt. Gümüşeli, 2001):

- Okulun ve öğrencilerin faydasına olacak politikalar geliştirmek,
- Okul politika ve programlarını planlarken ve değerlendirirken okul toplumunu da bu etkinliklere dahil etmek,

- Velilerin ve öğrencilerin temsilcisi olarak okul çevresinde bulunanlara etkide bulunmak,
- Okul toplumunu oluşturanlar arasında okul çevresinin ilgileri, önem verilen konular ve olması muhtemel gelişmelere yönelik iletişim ağı oluşturmak,
- Okul toplumunu oluşturan farklı kişi ve grupların birbirleriyle fikir alışverişine bulunmasını sağlayacak programlar hazırlamak ve uygulamak,
- Eğitim ile ilgili anayasa, kanun, tüzük ve yönetmeliklerden okul toplumunun bilgi sahibi olmalarını ve bunlara uygun faaliyetler yapmalarını sağlamak,
- Öğrencilerin daha nitelikli ve kaliteli eğitim almasını sağlama konusunda kamu eğitim politikasının şekillenmesine katkı sağlamak,
- Eğitim ile ilgili kararlar alan kurumlar ile sürekli olarak iletişim halinde olmak,
- Okul toplumu dışında kalan karar organları ile diyalog geliştirmek ve devamını sağlamak ve
- Öğrencilere tanınan imkânları artırmak ve öğrenci haklarını korumak için yasal kuruluşlarla işbirliği yapmaktır.

2.6. Okul Liderlerinin Sahip Olması Gereken Beceriler

Değişen ve gelişen dünyanın ihtiyaçlarını karşılayabilmek için günümüz okul liderlerinin, eskiye göre daha çok bilgiye sahip olmaları ve daha çok iş yapmaları zorunlu olmuştur. Bu bağlamda okul müdürleri lider olarak okulun tüm sorumluluğunu yüklenmeli ve bu yönde kendini sürekli yenilemeli ve geliştirmelidir (Akçekoce ve Bilgin, 2016). Okul liderine sahip bir kurum yeni gelişimler ve değişimlere bağlı olarak canlılığını ve yaratıcılığını korumaktadır. Liderin bir takım nitelik ve becerilere sahip bir şekilde yönetim sergilemesi canlı ve yaratıcı bir kurum oluşmasını sağlar. Günümüzdeki okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlikle ilgili gerekli bilgi ve beceriye ulaşması ve ulaştıkları bu bilgi ve becerileri uygulamaya koyarak okulları yönetmesi gerekir. Eğitim yönetimi; madde ve insan gücü kaynaklarını kullanarak insan davranışlarında istedik yönde davranış değişikliği meydana getirme sürecidir. Eğitim yönetimindeki bu davranış değiştirme sürecinde eğitim yöneticisi de okul müdürüdür (Çelik, 2000). Taymaz (1995) okul müdürünü yani eğitim yöneticisini; "Eğitim örgütlerini, belirlenmiş amaçlara ulaştırmak için insan ve maddi kaynakları etkili bir şekilde kullanmak şartıyla eğitimin genel amaç ve ilkelerine uygun, eğitim örgütünün özel amaçları çerçevesinde belirlenmiş politikaları ve

alınan kararları uygulayan ve yöneten kişi" (s.15) olarak tanımlamıştır. 1980'li yıllardan itibaren etkili ve başarılı okulların gündeme gelmesiyle okul müdürlerinin ve liderlik özelliklerinin yönetimdeki önemi vurgulanmaya başlanmıştır. Eğitimin hedeflerine ulaşabilmek için formal bir kurum olarak kurulan okulları diğer kurumlardan ayıran en önemli özelliği girdi ve çıktısının insan olmasıdır. Okulların hedeflerine ulaşması için gerekli çalışmaları yapan kişiler okul müdürleridir (Kılınçarslan, 2013, 43). Okul müdürleri başarılı ve etkili olabilmek için yöneticilik ve liderlik olgularına aynı derecede önem vermelidirler.

Okul yönetimini etkileyen iç ve dış unsurlar bulunmaktadır. Okulun temel yapısını oluşturan çalışanlar okulun iç unsurlarıdır. Okulun yapısında bulunmayan, ancak okul yönetimini etkileyen merkez yöneticileri, veliler ve çevre grupları dış unsurlardır. Bir okulun yapısını yaşatacak, kurum iklimini koruyacak, okul hederlerine ulaşarak okul vizyonunu gerçekleştirecek olan okul yöneticisidir (Erçetin, 1993). Ülkemizde okul müdürlerinin görevlendirilmesi atama yoluyla yapıldığından, okul müdürleri belirli yetkilerle donatılmışlardır (Korkmaz, 2005). Formal bir kurum olan okulların yöneticileri de formal bir eğitim liderleridir. Bu bağlamda okul yöneticileri yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı güç gibi liderlik güçlerini ellerinde bulundurur (Çelik, 2000). Türkiye'de okul yöneticilerini formal bir lider konumuna getiren bahsedilen bu üç gücün kullanılmasıdır. Bu gücün kullanılması okul müdürlerinin liderlik yapmaktan ziyade yöneticilik yapmaya yönlendirmektedir. Oysaki liderlik, bu güçlerle birlikte kişisel güçlerin de kullanılmasını gerektirir. Genel olarak liderler, çevresindekilere göre özgüveni daha çok olan, kişisel çıkarlarını gözetmeyen, çevresindekilerin sorunlarına ve duygularına kayıtsız kalmayan kişilerdir. Liderliğin bazı özel yetenekler gerektirdiği yadsınamaz bir gerçektir. Bunlar liderin olayları çözümlenmesinde, yüz yüze ilişki durumlarında ve sorumluluk vereceği insanların hangi işleri daha iyi yapabileceğini belirlemesinde yararlanacağı yeteneklerdir. Uzun yıllardan beri süregelen araştırmalar sonucunda; birçok araştırmacı, liderlik özelliklerini veya kişilik unsurlarını farklı şekillerde gruplandırmış veya sıralamışlardır. Kendini kontrol etme, cesaret, bağımlılık, direşme, derin görüş, önlem ve sosyal uyum bu özellikler arasındadır. Ancak bu araştırma sonuçlarının belki de en önemli ve faydalı yanı her grubun liderinin farklı olabileceği, bir grubun liderinin başka bir grubun lideri olmayacağı gerçeğini vurgulayanlardır (Bursalıoğlu, 1998). Okul yönetiminde liderlik, yalnızca kuruma yönelik değil aynı zamanda kurumun üyelerine yönelik de olmalıdır. Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar, hem çevrenin okuldaki aktiviteleri desteklemesine teşvik eden, hem de öğretmenlerinin çevredekiler tarafından baskı altında kalmasına göz yummayan okul yöneticilerinin liderlik rolünü gerçekleştirebildiklerini ortaya koymaktadır (Bursalıoğlu, 1998). Okul müdürünün grubun amaca ulaşmasını sağlamak için kullandığı iletişim

becerisi, bilgi birikimi, sorun çözme yöntemi, kararlı oluşu, çok yönlü düşünme becerisi, anlama, yordama, yargılama ve açıklama özelliklerini bütünleştirerek kişisel ve yönetsel etkisini okuldaki öğrenci, öğretmen ve diğer bireylere benimsetmesi onun okulda lider olarak kabul edilmesini sağlar. Lider kabul edilen kişiler yönettiği çalışanların duygularını, düşüncelerini, inançlarını, tutumlarını ve davranışlarını etkilerken ve yönlendirirken sıradan uygulamalar dışında yeni uygulamalar kullanırlar (Erkuş, 1997). Eğer bunları gerçekleştiriyorsa okul müdürünün lider olduğundan bahsedilemeyeceğinden sadece yönetici olarak nitelendirilebilir. Lider bir yöneticiden bahsedebilmek için kurumunun işleyişine ait özel bir bilinç ve anlayışa sahip olması gereken bir kişi olmalıdır (Bursalıoğlu, 1998). Müdürlerin görevlerinin ne kadar önemli olduğunun bilinmesine karşın Türkiye’de okul müdürü atamalarının gerekli özen ve titizlikle yapılmadığı görülmektedir. Atamalardan sonra kısa süren bir hizmet içi eğitimle bu önemli görevi yerine getirebilecek yeterli donanıma sahip olunabileceğini düşünmek yanlıştır. Oysa ki; okul yöneticilerini yeterli olabilmeleri için çağın gerektirdiği takım çalışmasının teşviki, başkalarını yüreklendirme, problem çözme becerilerinin geliştirilmesi, uzman yöneticilik gibi yeni gelişmeler konusunda bilgilendirilmesi gerekir. Bütün bunlarla beraber okul yöneticilerine değişen ve gelişen çağdaki yeniliklere uyum sağlamasına olanak verilmelidir (Korkmaz, 2005).

2.7. Eğitim ve Okul Yönetiminde Liderlik

Eğitim yönetimi, işlev ve amaç açısından kamu yönetiminden ayrılmakta ve farklılık göstermekte olan bir uzmanlık alanıdır. Eğitimin kendine özgü yapısının olması, eğitim yönetiminin de diğer yönetim alanlarından farklı olmasına neden olmuştur. Eğitim yönetimini bir tanımla belirtmek gerekirse; eğitim yönetimi, toplumun her türlü eğitim gereksinimlerine cevap verebilmek için önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda ilgili kurumları yenileştirme ve geliştirme sürecidir (Başaran, 1993; Akt. Erdoğan, 2000).

Okul yönetiminin bir üst uygulama alanı eğitim yönetimidir. Okul yönetimi okul düzeyindeki etkililikle ilgilenirken eğitim yönetimi sistemle ilgilenir (Erdoğan, 2000). Sonuçta, eğitim kurumlarının da diğer kurumlar gibi ulaşılması gereken hedefleri vardır. Fakat eğitim kurumlarında bahsedilen bu hedefler diğer kurumlardaki gibi somut hedefler değil, soyut hedeflerdir. Okul yönetiminde liderlik okul yöneticisinin soyut ve somut hedeflere ulaşmak için çalışanları etkilemek için kullanacağı güçler olarak tanımlanabilir (Sergiovanni, 1994; Akt. Şişman, 2004).

Etkileme yeteneği, lideri lider yapan yetenektir. Diğer yönetim alanlarında olduğu gibi eğitim yönetiminde de etkileme çok önemli bir yere sahiptir. Okul yöneticilerinin görev

ve yetkileri kanunlarda belirtilmiştir. Ancak kanunlarda belirtilen bu görev ve yetkilerin gerçekleştirilmesi yöneticinin liderlik özelliklerine bağlıdır (Erdoğan, 2000).

Okul yöneticisi, lider olmadan önce bir amirdir. Amirlikten liderliğe geçiş zor olsa da, bazı metotlarla sağlanabilecek bir iştir (Pelit, 2013). Bu metotlardan ilki, eğitim hizmetlerinin temel değerlerini benimseyerek bu değerleri davranışa dönüştürmesidir. İkincisi, okulun hedefleri ile çalışanların ihtiyaçlarını dengede tutabilecek bir yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü de okulda uyumlu ve sağlıklı insan ilişkilerinin kurulduğu ve bu ilişkilerin farkında olduğu bir atmosfer yaratabilmesidir. Liderlik grupla ilgili bir eylemdir. Amirlik ise yalnızca kişisel hak ve sorumlulukları kapsar. Öyleyse okul yöneticisi; amirden çok gruba yönelik çalışılan ve grubun liderlik imajına yaklaşabilmektir (Bursalıoğlu,1971).

Eğitim yönetiminde önemli bir yere sahip olan etkileme süreci, yönetim süreçleri içerisinde önemli bir yer tutar ve liderliğin özünü oluşturan bir süreçtir (Aydın, 1994). Yönetim; kurumsal hedeflere yönelik olarak, çalışanların davranışları üzerinde belirleyici, düzeltici, iyileştirici, değiştirici yönde bazı işlevleri öngörür. Bu işlevler, yöneticilerin astlarını etkileyebilme yeterliğinde olmayı zorunlu kılan işlevlerdir. Yönetim bilimleri literatürüne bakıldığında yönetimin, çalışanlarının belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için harekete geçirilmesi, bu bağlamda güdülenmesi, daha etkili şekilde hedefe yönlendirilmesi vurgulandığı görülmektedir (Aydın, 1986).

Hicks (1977) ve Homans (1971) bir yöneticinin astlarını etkilemek için sergilediği etkileme davranışlarını önerilerde bulunma, katalizör olma, hakemlik yapma, temsil etme, güvenlik sağlama, dinleme, öncülük etme, ilham verme, övme, takdir etme, durumsal davranma, grup normlarına uyma şeklinde sıralamışlardır (Akt., Uygun, 2006).

Etkileme; bir kimsenin başka birisinin öneri, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlanabilir. Etkilemede emir talimatı veren yani öneride bulunan kişi güçlü sayılmaktadır. Dolayısı ile "Etkileme bir kişinin davranışları ile (talimat vermek vs.) başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği (talimata göre hareket etmek vs.) sürecin adıdır." (Koçel, 1998, s.384). Werner (1993)' e göre etkileme; "yöneticinin, altındaki insanlar tarafından kabul edilmesi, rehberlik ve yön almak için aranması, onlar tarafından ihtiyaç ve amaçlarını karşılamada yardımcı olabilecek birisi olarak algılanması" anlamına gelmektedir. Dawis (1984) etkileme yeterliğini değerlendirdiğinde "başarılı yöneticiliğin; rehberlikte bulunmayı, güdülemeyi, yöneltmeyi, ortak hedefleri gerçekleştirmeye ikna etmeyi ve eş güdülemeyi içerdiğini" (s.141) söylemektedir.

Etki süreci, örgüt içerisinde kişiler arasındaki etkileşimin başlatılması ve sürdürülmesi açısından oldukça önemlidir. İnsanı merkeze alan, insana hizmet etme

anlayışına dayanan ve toplumsal özelliklerin çok yoğun olarak yer aldığı okul sisteminde etki süreci daha çok önem taşır. Okul, etkileşim ilişkilerine göre işleyen bir örgüttür. Etkileme ise örgütlenmiş bir hareketi başlatan yönetim sürecidir. Yönetici, örgütte bulunan birbirinden farklı psiko-sosyal yapıları bulunan insanları yönetmek durumunda olan kimsedir. Yöneticinin görevi ise astlarını görevlerini gerçekleştirmeye yönelmektir. Etki sürecini önemli kılan, çalışanların ne kadar farklı özellikleri olursa olsun, ortak değerler etrafında birleştirme özelliğidir (Haimann, 1978).

Sonuç olarak, yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek, öğretmenlerin okula bağlılıklarını artırmak ve beklentilerini karşılamak için okul ortamında öğretmenler üzerinde etkili olması gerekmektedir.

Liderlik ve öğretimsel liderlik alanlarında günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ancak gerek öğretmenlerin gerekse de okul yöneticilerinin liderlik konusunda farklı anlayışlara ve algılamalara sahip oldukları yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkarılmıştır (Memişoğlu, 2006; Toker, 2007; Demiral, 2007, Cerit, 2007; Argon ve Mercan, 2009; Akalın Akdağ, 2009; Helvacı, 2010; Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012; Güneş ve Buluç, 2012; Buluç, 2009; Sağır, 2011; Kış, 2013; Ağıroğlu Bakır, 2013; Öksüz Gül, 2015; Türkmen, 2016; Adalan, 2016; Ünverdi, 2016; Uzun, 2016).

Yapılan araştırmalar sonucunda okul müdürlerinin liderlik davranışlarını sıklıkla gösterdikleri, öğretmenlerin öğretim denetimi, öğrenci başarısını izleme, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama, öğrencileri öğrenmeye özendirme boyutlarında okul yöneticilerini başarılı buldukları, okul müdürleri ile yapılan çalışmalarda ölçekte yer alan alt boyutların tamamında liderlik özelliklerini üst düzeyde gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Öğretmenlerle yapılan çalışmalarda ise bu durumun biraz daha farklı olduğu, okul müdürlerinin okulun amaçlarını gerçekleştirme aşamasında çoğunlukla paydaşların görüşlerini aldıkları, okul müdürlerinin çevre imkanlarını okula yönlendirme konusunda etkili oldukları, liderlik davranış şekillerinin çalışanların iş tatmini ve motivasyonları üzerinde etkiye sahip olduğu, çalışanları önemsemeyen liderlik tarzının da çalışanların moral ve motivasyonlarını en düşük düzeyde gerçekleştirdiği, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini yeterince göstermedikleri görülmektedir. Ancak dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki meydana geldiği, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini çoğu zaman gerçekleştirdiği, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerinin cinsiyete göre değişmemekle birlikte hizmet yılı ve öğrenim durumu arttıkça öğretimsel liderlik özelliklerinin yükseldiği, branş değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark meydana gelmekte iken, cinsiyet ve görev unvanı

değişkenleri bakımından anlamlı farklılık meydana gelmediği belirtilmiştir. Özel okullarda paylaşılan liderlik özellikleri devlet okullarına göre daha yüksek olduğu, benzer şekilde özel okullardaki örgütsel bağlılık düzeylerinin devlet okullarındaki örgütsel bağlılığa oranla daha yüksek gerçekleştiği, öğretmenlerin paylaşılan liderlik ile örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki meydana geldiği de görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerle kurdukları güven ilişkisi sonucunda öğretmenlerin doyum, rahatlık, bağlılık, saygın hissetme, verimli çalışma, özgüven gibi olumlu etkiler yarattığı ancak bunun bazen de tükenmişliğe neden olduğu, okul yöneticilerinin öğretimsel liderliklerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri sonucunda, öğretmenlerin özerk davranabilmeleri, bağımsız kararlar alabilmeleri, kendine güvenebilmeleri ve profesyonel bir şekilde kendilerini geliştirmelerini desteklediği, okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ve hizmetkar liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığın yordayıcısı olduğu, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini bir lider olarak gördükleri, kurumda çalışan kişi sayısının okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını gösterme durumlarını etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma yöntemi ve deseni, evren ve çalışma grubu ile araştırmada kullanılan veri toplama aracı, verilerin toplanmasında izlenen yol ve veri analizinde uygulanan analiz teknikleri üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, sınıf öğretmenlerinin liderlik algıları ve ilkökul yöneticilerinden beledikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Nitel araştırma yöntemi, insanların sosyal çevrelerindeki olayları algılama, anlama, deneyimleme ve yorumlamalarını nasıl yaptıklarını anlamayı amaçlayan, farklı tutum ve yöntemleri kapsayan bir kavramdır (Sandelowski, 2004). Nitel araştırma, belirli olay ve olguları doğal ortamları içerisinde farklı yönlerde ele alarak ayrıntılı bir şekilde incelemektir (Işıkoğlu, 2005). Bireylerin yaşamlarındaki sıradanlaşmış ve problem haline gelmiş olayları ve anlamlarını tanımlamaya çalışan, çeşitli deneysel yöntemler içeren araştırma yöntemidir (Kuş, 2003). Nitel araştırma teknikleri; doğal ortama duyarlılık sağlanması, araştırmacının katılımcı rol üstlenmesi, bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, algıların ortaya konmasının sağlanması, araştırma deseninde esneklik olması ve tümevarımcı bir analiz uygulaması yapılması gibi bazı önemli özelliklere sahiptir (Yıldırım ve Şimşek, 2000).

İlgili araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseni, farkında olunan ancak hakkında net bir bilgiye sahip olamadığımız konularda derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde araştırma yapmaya gerek duyulan konular üzerine odaklanmaktadır (Çepni, 2005; Aslanargun, 2012). Olgu bilim deseninde, yaygın durumları açığa çıkarmak ve katılımcılar tarafından aktarılan fikirleri anlamlandırmak ve açıklamak amaçlanır (Annells, 2006).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin belirlenmesinde amaçlı örneklem seçim yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda, örnekleme daha ayrıntılı inceleyebilmek adına örneklem grubu küçüktür. Bu nedenle nitel araştırma yaklaşımı ile gerçekleştirilen çalışmalarda rastgele örneklem seçim yönteminden önce, amaçlı örneklem seçim yöntemi tercih edilir (Miles ve Huberman, 1994). Araştırmanın çalışma grubunun oluşturulmasında amaçlı örneklem yöntemi ile önem arz eden ölçütler belirlenerek bu ölçütlere uygun örneklem seçimi yapılmıştır. Bu kapsamda ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu örnekleme tekniğinde temel anlayış önceden saptanmış ölçütler bütününe karşılamanı durumlar üzerinde çalışmaktır. Burada bahsedilen ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabileceği gibi daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi de kullanılabilir (Marshall ve Rossman, 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Ölçüt örnekleme tekniği kullanılan araştırmalarda belli özelliklere sahip kişiler, durumlar ve olaylar örnekleme oluşturabilir. Başka bir deyişle örneklem için seçim yaparken temel özellikleri uygun kişiler örnekleme dahil edilir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2009). Çalışmanın amacına en iyi şekilde hizmet edeceği düşüncesiyle araştırmaya katılacak öğretmenlerin belirlenmesinde en az 5 yıllık tecrübe ve bu süre içerisinde en az 2 okul değiştirmiş sınıf öğretmeni olma kriterleri ölçüt olarak belirlenmiştir.

Nitel araştırmalarda küçük bir örneklem üzerinde derinlemesine çalışma gerçekleştirildiği için genelleme amacı bulunmamaktadır (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Buna göre görüşmeler, araştırmanın amacına hizmet edebilmek için sınıf öğretmenleriyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Samsun ili Atakum ve İlkadım ilçelerinde görev yapan sınıf öğretmenlerinin görüşlerinden yararlanılmıştır. Araştırma etiği çerçevesinde katılımcıların isimleri saklı tutularak, katılımcı öğretmenler K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11 ve K12 kodlarıyla isimlendirilmiştir.

3.3. Araştırmacının Rolü

Araştırmacı Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümün' den mezun olduktan sonra Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlarda sınıf öğretmenliği görevinde bulunmuştur. Bu süreç içerisinde öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklentileri ile okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin uyuşmadığını fark etmiştir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin liderlik rollerine ilişkin literatürde yer alan birçok eseri incelemiştir. Araştırmacı karşılaşılan tüm durumları göz önüne alarak sınıf öğretmenlerinin

liderlik algıları ve ilkokul yöneticilerinden beledikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini ortaya koymak amacı ile bu çalışmayı yapmaya karar vermiştir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından hazırlanan ve 9 maddelik açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat formuyla elde edilmiştir. Form; öğretmenlerin liderlik algılarını, yöneticilik ve liderlik kavramları arasındaki farkı tanımlayabilmelerini ve liderlik çerçevesinde okul müdürlerini betimleyebilmelerini amaçlayan sorulardan oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi özel bir konuda derinlemesine soru sorma, anlaşılmayan durumlarla ilgili tekrar soru sorarak durumu daha açıklayıcı hale getirip cevapları tamamlama fırsatı sunar (Çepni, 2005). Bu veri toplama yönteminin olumlu yanları; katılımcıların özgür yanıtlar verebilmesi ve yanıtların sınırlandırılmamasıdır (Aziz, 2008). Bunun dışında görüşme formları, nitel araştırmalarda katılımcıların görüşlerini vurgulamada ve görüşmelerin karmaşık olan kısımlarını açığa çıkarmada önemli katkı sağlamaktadır (Roberts ve Priest, 2006). Mülakat soruları konu ile ilgili literatür taraması yapılarak oluşturulmuştur. Ayrıca sorular hakkında uzman görüşü (danışman öğretim üyesi) alınarak kapsam geçerliliği sağlanmıştır. Ayrıca, mülakat sorularının anlaşılabilirliği konusunda 2 öğretmenle ön görüşme yapılarak öneriler doğrultusunda birtakım düzenlemeler yapılmış ve mülakat formunun son hali verilmiştir.

3.4.1. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada katılımcılar amaçlı örneklem yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmaya ait bulgular katılımcılardan elde edilen verilerden alınan doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Böylece betimsel analiz çerçevesinde dış geçerlik (aktarılabirlik-transfer edilebilirlik) sağlanmaya çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Ayrıca, katılımcıların kayıt altına alınan görüşleri ikinci defa katılımcılara okunarak varsa yanlış ya da eksik görüşlerin düzeltilmesi istenmiştir. Ayrıca araştırma süresince uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Bu sayede katılımcı teyidi ve uzman görüşü ile inandırıcılık (iç geçerlik) sağlanmaya çalışılmıştır (Lincoln ve Guba, 1985). Ayrıca katılımcılara ait bilgilere yer verilmesi ile dış güvenirlik; elde edilen verilerin başka bir araştırmacının da analiz etmesi ve verilerin betimsel analiz edilmesi ile iç güvenirlik sağlanmıştır (LeCompte ve Goetz, 1982; Akt. Yıldırım ve Şimşek, 2011).

3.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmadan elde edilen verilerin analizinde “betimsel analiz yöntemi” kullanılmıştır.

Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilen verilerin önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanması gerektiren veri analiz türüdür. Bu analizde araştırmacı, görüştüğü ya da gözlemiş olduğu bireylerden elde ettiği verilere ilişkin bulguları çarpıcı bir biçimde yansıtılabilmek amacıyla doğrudan alıntılara yer verebilmektedir. Bu analizde temel amaç, verilerden elde edilen bulguların okuyucuya özetlenerek ve yorumlanarak sunulmasıdır. Bu analizde fark edilmeyen kavram ve temalar da ortaya çıkabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Araştırmada elde edilen nitel verilerin çokluğu ve nitel veri çözümlerinde kaliteyi tehdit edebilecek unsurların önüne geçilmesi amacıyla çözümlerinin bilgisayar destekli yapılması uygun görülmüştür. Bunun için, nitel verilerin sayısallaştırılması, kodlanması, model oluşturulması özelliği taşıyan, gösterim öğeleri zengin olan, içerik analizi yapılmasına imkan tanıyan NVIVO 10.0 nitel veri analiz programı seçilmiştir. İlk olarak, araştırma sonucunda elde edilen veriler bilgisayar ortamında yazılı hale getirildi. Sonrasında, yazılı dokümanlar NVIVO 10.0 programına aktarılarak verilere ait kodlamalar oluşturuldu. Son aşamada ise gerekli düzenleme ve işlemler yapılarak verilerin analizi sağlandı.

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR

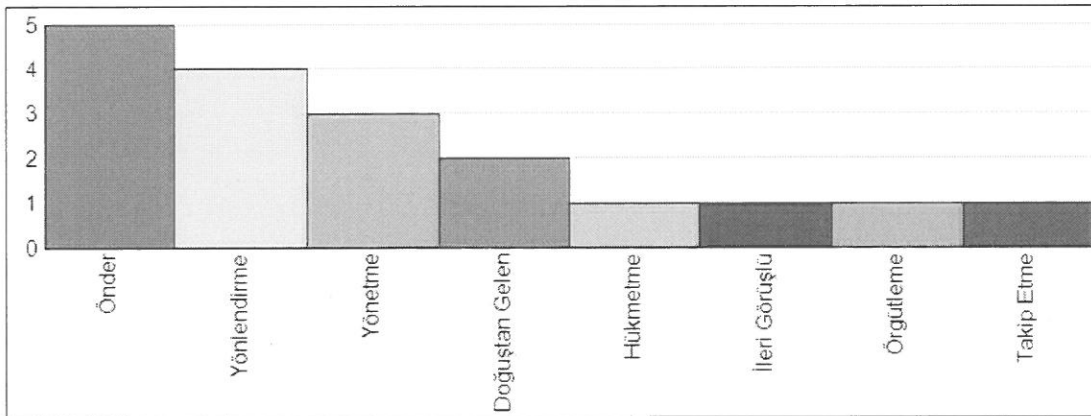
Bu bölümde elde edilen verilerin analizleri sonucunda ulaşılan bulgular, araştırmanın alt problemleri doğrultusunda “Sınıf öğretmenlerinin liderlik algıları ve ilkokul yöneticilerinden bekledikleri liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri nelerdir?” problemine ilişkin alt problemlere göre düzenlenmiştir. Bunlar;

1. Sınıf öğretmenlerine göre liderlik kavramı nasıl açıklanabilir?
2. Sınıf öğretmenlerine göre etkili bir liderden beklenen davranış kalıpları nelerdir?

4.1. Öğretmenlerin Liderlik Kavramına İlişkin Algıları

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerinden “İlkokul öğretmenlerine göre liderlik kavramı nasıl açıklanabilir?” sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu alt problem kapsamında katılımcılara mülakat sorularından ilk dört tanesi sorulmuştur. Her bir soruya ilişkin bulgular aşağıda sırası ile ele alınmıştır.

Araştırmacı ilk olarak katılımcılara “Liderlik kavramından ne anlıyorsunuz? Açıklayınız.” şeklinde bir soru yönelmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilgili soruya ilişkin verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgular Şekil 2 ve Tablo 2’ de gösterilmiştir.



Şekil 2. Öğretmenlerin liderlik kavramına ilişkin algıları

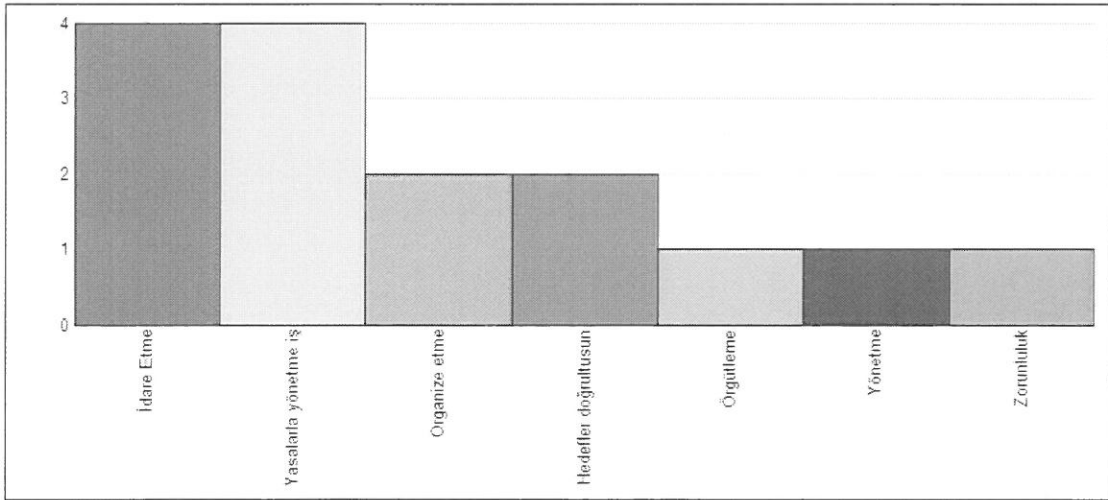
Şekil 2' de görüldüğü gibi katılımcılar liderlik kavramını 1) önder, 2) yönlendirme, 3) yönetme, 4) doğuştan gelen, 5) hükmetme, 6) ileri görüşlü, 7) örgütlenme ve 8) takip etme şeklinde sıraladıkları 8 kavramda algıladıkları görülmektedir.

Tablo 2. Öğretmenlerin Liderlik Kavramına İlişkin Algıları

Tema	f	%	Örnek Cümle
Önder	5	42	"İnsanları arkasından sürükleyebilen kişidir. Toplumun çokça ihtiyacı olduğu ancak pek yetiştiremediği, toplumca eksik olduğumuz bir kavram." (K12)
Yönlendirme	4	33	"İnsanları yönlendirebilme kabiliyetidir. Doğuştan gelir."(K5)
Yönetme	3	25	"Yönlendiren, yöneten, çekip çeviren kişidir."(K4)
Toplam	12	100	

Tablo 2' de ise katılımcıların bu kavramlardan en çok tekrar ettikleri ilk 3 kavram gösterilmiştir. Buna göre katılımcılar liderliği 5 defa önder, 4 defa yönlendirme ve 3 defa yönetme kavramını liderlik ile bir tuttukları bulgusuna ulaşmıştır.

Araştırmacı ikinci olarak katılımcılara "Yöneticilik nedir? Açıklayınız." şeklinde bir soru yönelmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilgili soruya ilişkin verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgular Şekil 3 ve Tablo 3' te gösterilmiştir.



Şekil 3. Öğretmenlerin yöneticilik kavramına ilişkin algıları

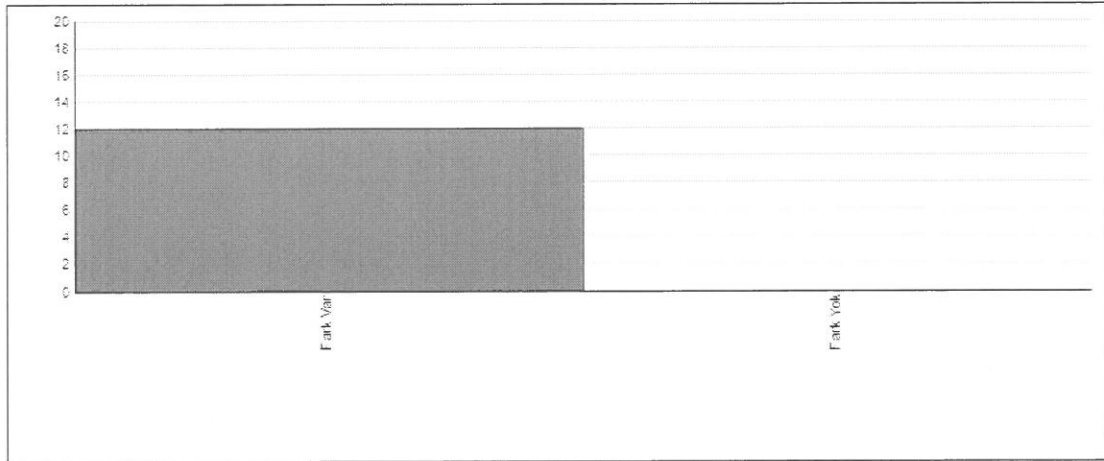
Şekil 3' te görüldüğü gibi katılımcılar yöneticilik kavramını 1) idare etme, 2) yasalarla yönetme işi, 3) organize etme, 4) hedefler doğrultusunda yönetme işi, 5) örgütleme, 6) yöneltme ve 7) zorunluluk şeklinde sıraladıkları 7 kavramla algıladıkları görülmektedir.

Tablo 3. Öğretmenlerin Yöneticilik Kavramına İlişkin Algıları

Tema	f	%	Örnek Cümle
İdare Etme	4	40	"Kural ve kanunlara dayalı olarak görevli olduğu birimi idare etmektir." (5)
Yasalarla Yönetme	4	40	"Yasalar ve belli kurallar çerçevesinde yönetme işidir." (K1)
Organize Etme	2	20	"Organize etme işidir."(K7)
Toplam	10	100	

Tablo 3' te ise katılımcıların bu kavramlardan en çok tekrar ettikleri ilk 3 kavram gösterilmiştir. Buna göre katılımcılar liderliği 4'er defa idare etme ve yasalarla yönetme, 2 defa ise organize etme kavramlarını yöneticilik kavramı ile bir gördükleri bulgusuna ulaşmıştır.

Araştırmacı üçüncü olarak katılımcılara "Liderlik ve yöneticilik kavramları arasında fark var mıdır? Varsa bu farklılığı açıklar mısınız?" şeklinde bir soru yöneltmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilgili soruya ilişkin verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgular Şekil 4 ve Tablo 4' te gösterilmiştir.



Şekil 4. Öğretmenlerin liderlik ve yöneticilik kavramı arasındaki farka ilişkin algıları

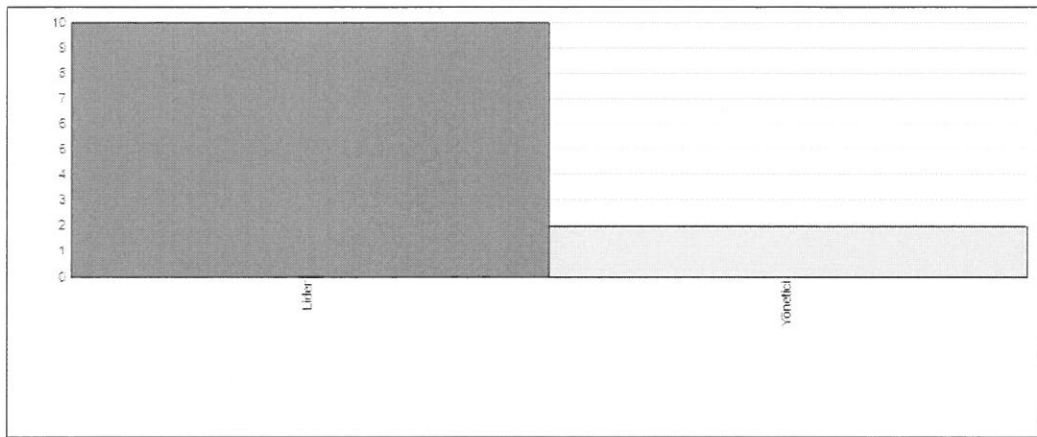
Şekil 4' te görüldüğü gibi katılımcılar liderlik ve yöneticilik kavramları arasında farkın olduğunu söyledikleri görülmektedir.

Tablo 4. Öğretmenlerin Liderlik ve Yöneticilik Kavramı Arasındaki Farka İlişkin Algıları

Tema	f	%	Örnek Cümle
Geniş Kitlelere Hitap Etme	3	50	"Farklılık vardır. Yönetici sadece bulunduğu kurumu yönetirken, lider tüm topluma hitap edebilir." (K11)
Kendini Adama	2	33	"Farklılık vardır. Liderlik, adanmışlıktır. Yöneticilik, zorunluluktur." (K9)
Doğuştan Gelme	1	17	"Farklılık vardır. Liderlik doğuştan gelen ve insanları bağıllık duygusuyla yönlendirebilmektir. Yöneticilik ise kurallar ve kanunlara bağılı olarak insanları yönlendirmektir." (K5)
Toplam	6	100	

Tablo 4' te ise katılımcıların yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı açıklarken kullandıkları kavramlardan en çok tekrar ettikleri ilk 3 kavram gösterilmiştir. Buna göre katılımcılar 3 defa geniş kitlelere hitap etme, 2 defa kendini adama ve 1 defa doğuştan gelme bir özellik olarak gördükleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırmacı dördüncü olarak katılımcılara "Okul müdürünüzün bir lider mi yoksa bir yönetici mi olmasını istersiniz? Niçin?" şeklinde bir soru yöneltmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilgili soruya ilişkin verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgular Şekil 5 ve Tablo 5' te gösterilmiştir.



Şekil 5. Öğretmenlerin okul müdürlerinin lider mi yoksa yönetici mi olmasına yönelik tercihleri

Şekil 5' te görüldüğü gibi katılımcılar okul müdürlerinin bir lider mi yoksa yönetici mi olmasını istediklerine yönelik olarak düşüncelerinde 10 katılımcı lider derken 2 katılımcı yönetici olmasını istediğini dile getirdiği görülmüştür.

Tablo 5. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Lider mi Yoksa Yönetici mi Olmasına Yönelik Tercihleri

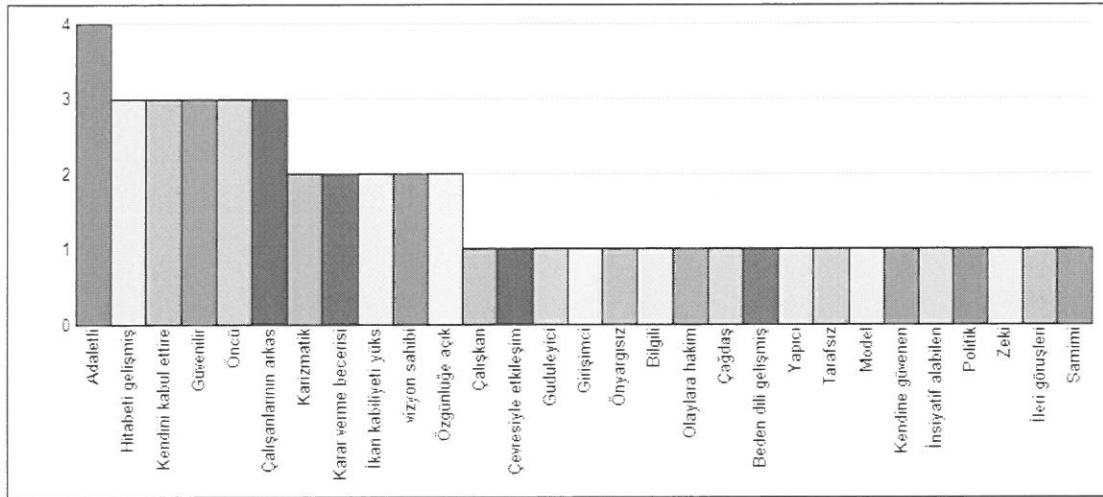
Tema	f	%	Örnek Cümle
Kendi Seçimim Olması	3	50	"Lider olmasını isterdim. Benim rızamla iş başına gelen kişi olduğu için." (K6)
Daha İyi Bir Ortam Hazırlaması	2	33	"Lider olmasını isterim. Eğitim-öğretim açısından lider olan kişinin daha iyi ortamlar sağlayacağı için." (K11)
Yol Göstermesi	1	17	"Lider olmasını isterim. Lider olan insan yeni ufuklar açabilir, aşka getirir ve işini zevkle yapmaya teşvik eder." (K12)
Toplam	5	100	

Tablo 5' te ise katılımcıların okul müdürlerinin lider olmasını istediklerini açıklarken kullandıkları kavramlardan en çok tekrar ettikleri ilk 3 kavram gösterilmiştir. Buna göre katılımcılar 3 defa kendi seçimim olması, 2 defa daha iyi bir ortam hazırlaması ve 1 defa yol göstermesini bir özellik olarak gördükleri bulgusuna ulaşılmıştır.

4.2. Öğretmenlerin Etkili Bir Liderden Bekledikleri Davranış Kalıpları

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerinden "İlkokul öğretmenlerine göre etkili bir liderden beklenen davranış kalıpları nelerdir?" sorusuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu alt problem kapsamında katılımcılara mülakat sorularından 5. 6. 7. ve 8. sorular yöneltilmiştir. Her bir soruya ilişkin bulgular aşağıda sırası ile ele alınmıştır.

Araştırmacı beşinci olarak katılımcılara "Etkili liderliği nasıl tanımlarsınız? Size göre etkili liderin özellikleri nelerdir?" şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilgili soruya ilişkin verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgular Şekil 6 ve Tablo 6' da gösterilmiştir.



Şekil 6. Öğretmenlerin etkili liderlik özelliklerine yönelik algıları

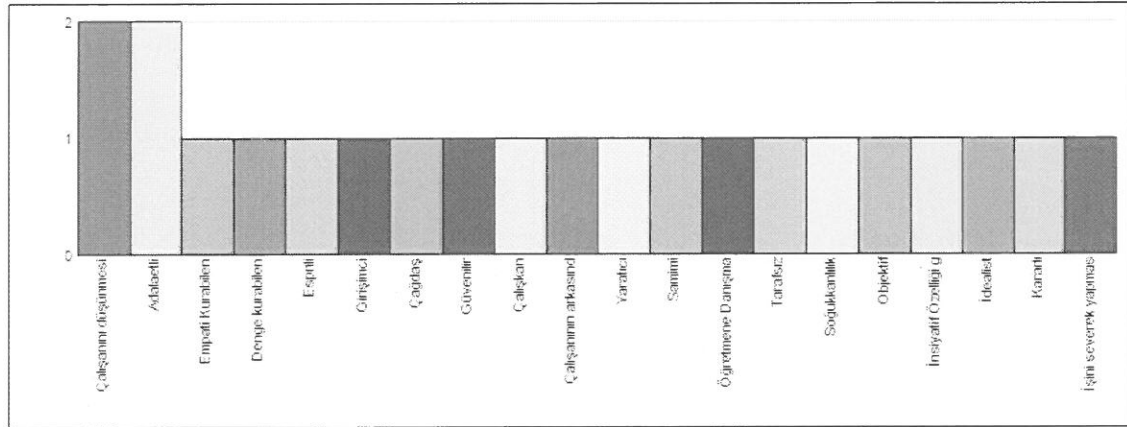
Şekil 6' da görüldüğü gibi katılımcılar etkili liderlik özelliklerini 1) adaletli, 2) öncü, 3) kendini kabul etme, 4) hitabeti gelişmiş, 5) çalışanlarının arkasında, 6) güvenilir, 7) ikna kabiliyeti yüksek, 8) karar verme becerisi, 9) karizmatik, 10) özgünlüğe açık, 11) vizyon sahibi, 12) çalışkan, 13) çevresiyle etkileşim, 14) güdüleyici, 15) girişimci, 16) bilgili, 17) tarafsız, 18) çağdaş, 19) yapıcı, 20) önyargısız, 21) kendine güvenen, 22) olaylara hakim, 23) model, 24) politik, 24) samimi, 25) zeki, 26) inisiyatif alabilen ve 27) ileri görüşlü şeklinde sıraladıkları 27 kavramda algıladıkları görülmektedir.

Tablo 6. Öğretmenlerin Etkili Liderlik Özelliklerine Yönelik Algıları

Tema	f	%	Örnek Cümle
Adaletli	4	40	"Adaletli, güvenilir, karar verme becerisini gelişmiş, inisiyatif alabilme." (K5)
Öncü	3	30	"Karizmatik olur. Hızlı düşünüp hızlı hareket eder. Öncüdür. Arkadaşlarına yol açar." (K2)
Hitabeti Gelişmiş	3	30	"Hitap sanatı, bilgi birikimi, ileri görüşlülük, vizyon sahibi olma, olaya hakim olma, beden dili gelişmiş olma." (K3)
Toplam	10	100	

Tablo 6' da ise katılımcıların etkili liderlik özelliklerine yönelik düşüncelerini açıklarken kullandıkları kavramlardan en çok tekrar ettikleri ilk 3 kavram gösterilmiştir. Buna göre katılımcılar 4 defa adaletli, 3 defa öncü ve 3 defa hitabeti gelişmiş bir özellik olarak gördükleri bulgusuna ulaşmıştır.

Araştırmacı altıncı olarak katılımcılara “Okul müdürünüzün bir lider olarak sizi etkileyen özellikleri nelerdir?” şeklinde bir soru yöneltmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilgili soruya ilişkin verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgular Şekil 7 ve Tablo 7’ de gösterilmiştir.



Şekil 7. Okul Müdürlerinin öğretmenleri etkileyen özelliklerine yönelik algıları

Şekil 7’ de görüldüğü gibi katılımcılar okul müdürlerinin kendilerini etkileyen özelliklerini 1) çalışanlarını düşünme, 2) adaletli, 3) denge kurabilen, 4) empati kurabilen, 5) girişimci, 6) çağdaş, 7) güvenilir, 8) çalışkan, 9) çalışanın arkasında, 10) yaratıcı, 11) samimi, 12) öğretmene danışma, 13) tarafsız, 14) soğukkanlılık, 15) objektif, 16) inisiyatif özelliği, 17) idealist, 18) kararlı ve 19) işini severek yapması şeklinde sıraladıkları 19 özelliğe algıladıkları görülmektedir.

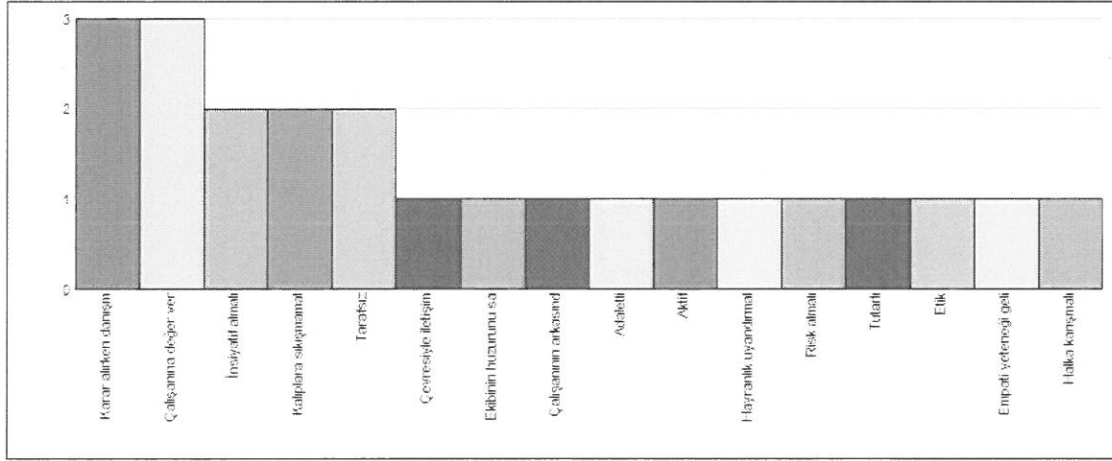
Tablo 7. Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkileyen Özelliklerine Yönelik Algıları

Tema	f	%	Örnek Cümle
Çalışanları düşünmesi	2	40	“Çalışanlarını düşünmesi.” (K8)
Adaletli	2	40	“Adaleti sağlaması, yaptığı işten zevk alması.” (K10)
Denge Kurabilme	1	20	“Öğretmen ve öğrenci arasındaki uyumu sağlaması, öğretmenin arkasında durması ve ileriye dönük fikirleri olması etkiler.” (K7)
Toplam	5	100	

Tablo 7’ de ise katılımcıların okul müdürlerinin kendilerini etkileyen özelliklerini açıklarken kullandıkları kavramlardan en çok tekrar ettikleri ilk 3 kavram gösterilmiştir.

Buna göre katılımcılar 2 defa çalışanlarını düşünme ve adaletli olma ve 1 defa denge kurabilmeyi bir özellik olarak gördükleri bulgusuna ulaşmışlardır.

Araştırmacı yedinci olarak katılımcılara “Okul müdürünüzün bir lider olarak ne tür davranışlar göstermesini beklersiniz? Niçin?” şeklinde bir soru yöneltmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilgili soruya ilişkin verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgular Şekil 8 ve Tablo 8’ de gösterilmiştir.



Şekil 8. Öğretmenlerin okul müdürlerinden lider olarak bekledikleri davranış algıları

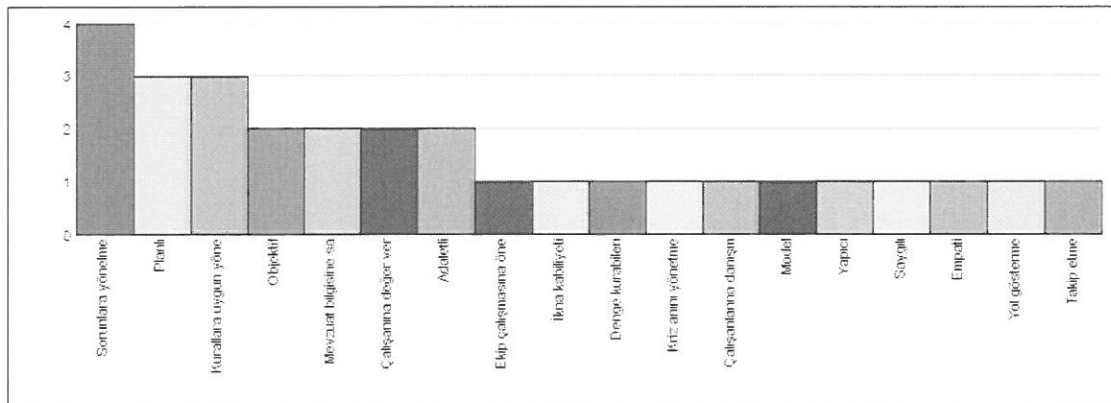
Şekil 8’ de görüldüğü gibi katılımcılar okul müdürlerinden bir lider olarak bekledikleri davranışlarını 1) karar alırken danışma, 2) çalışana değer verme, 3) kalıplara sıkışmama, 4) inisiyatif alabilme, 5) tarafsız, 6) çevresiyle iletişim, 7) ekibinin huzurunu sağlama, 8) çalışanın arkasında durma, 9) aktif, 10) adaletli, 11) hayranlık uyandırabilme, 12) tutarlı, 13) risk alabilme, 14) empati yeteneği gelişmiş, 15) etik ve 16) halka karışabilen şeklinde sıraladıkları 16 kavramda algıladıkları görülmektedir.

Tablo 8. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinden Bir Lider Olarak Bekledikleri Davranış Alanları

Tema	f	%	Örnek Cümle
Çalışanına Değer Verme	3	38	"Adaletli olmasını ve çalışanının sadece işiyle değil genel sorunlarıyla da ilgilenmesini, çalışanına değer vermesini beklerim." (K8)
Karar Alırken Danışma	3	38	"Tekliflere açık olmasını ve öğretmenlerin görüşlerine başvurmasını beklerim." (K11)
Kalıplara Sıkışmama	2	24	"Daha fazla riske girebilmeli. Daha fazla inisiyatif alabilmeli, kalıplara sıkışmamalı." (K1)
Toplam	8	100	

Tablo 8' de ise katılımcıların okul müdürlerinden bir lider olarak bekledikleri davranışları açıklarken kullandıkları kavramlardan en çok tekrar ettikleri ilk 3 kavram gösterilmiştir. Buna göre katılımcılar 3 defa çalışanlarına değer verme, 3 defa karar alırken danışma ve 2 defa kalıplara sıkışmama bir özellik olarak gördükleri bulgusuna ulaşmıştır.

Araştırmacı sekizinci olarak katılımcılara "Etkili okul yöneticilerinden beklediğiniz davranışlar nelerdir?" şeklinde bir soru yönelmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ilgili soruya ilişkin verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgular Şekil 9 ve Tablo 9' da gösterilmiştir.



Şekil 9. Öğretmenlerin etkili okul yöneticilerinden beklentilerine yönelik algıları

Şekil 9' da görüldüğü gibi katılımcılar etkili okul yöneticilerinden beklentilerini 1) sorunlara yönelme, 2) planlı, 3) kurallara uygun yönetme, 4) adaletli, 5) mevzuat bilgisine sahip, 6) objektif, 7) çalışanına değer verme, 8) kriz anını yönetme, 9) empati kurabilme,

10) ekip çalışmasına önem veren, 11) denge kurabilen, 12) çalışanlarına danışma, 13) saygılı, 14) takip etme, 15) yapıcı, 16) ikna kabiliyeti yüksek, 17) yol gösterme ve 18) model şeklinde sıraladıkları 18 kavramda algıladıkları görülmektedir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Etkili Okul Yöneticilerinden Beklentilerine Yönelik Algıları

Tema	f	%	Örnek Cümle
Sorunlara Yönelme	4	40	"Kurumla ilgili alt yapıları sağlamasını, sorunlara yönelmesini, çalışanların fikrini almasını, sorunlarla ilgili anket yapmasını ve "ben" değil "biz" ruhuyla yaklaşmasını beklerdim." (K3)
Planlı	3	30	"Planlı olmasını beklerim." (K7)
Kurallara Uygun Yönetme	3	30	"Öne sürülen kurallarla birlikte yapılmasını gerekeni yaptırmasını beklerim." (K2)
Toplam	10	100	

Tablo 9' da ise katılımcıların etkili okul yöneticilerinden beklentilerini açıklarken kullandıkları kavramlardan en çok tekrar ettikleri ilk 3 kavram gösterilmiştir. Buna göre katılımcılar 4 defa sorunlara yönelme, 3 defa planlı ve 3 defa kurallara uygun yönetme bir özellik olarak gördükleri bulgusuna ulaşmıştır.

V. BÖLÜM

5. TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine göre, araştırma sonucunda ulaşılan bulgular tartışılmıştır.

5.1. Sınıf Öğretmenlerinin Liderlik Kavramına İlişkin Algıları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik kavramına ilişkin görüşleri incelendiğinde öğretmenlerin liderlik algılarınının 1) önderlik eden kişi, 2) yönetme, 3) yönlendiren, 4) ileri görüşlü, 5) insanları arkasından sürükleyebilen, 6) insanları belirli bir hedef doğrultusunda örgütleyebilen kişilerin özellikleri olarak tanımladıkları, yöneticiliği ise 1) belirli kurallara bağlı olma, 2) kurallara göre yönetme, 3) gönüllülük esaslı olmama, 4) bulunduğu kurumu idare etme, 5) dengeleri kurma ve 6) yasal çerçevede iş yapma olarak tanımladıkları tespit edilmiştir. Öğretmenler liderlik ve yöneticilik arasındaki farklılıkları ifade ederken 1) liderlerin inisiyatif alabilirken yöneticilerin alamadığı, 2) liderlerin kuralları ekibiyle belirlerken yöneticilerin bunu yapamadıkları, 3) liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu, 4) liderin hedef kitle dışındaki insanları etkileyebildiği buna karşılık yöneticilerin yalnızca hedef kitlesine hitap edebildiği, 5) liderlerin öz denetimli bir şekilde işine kendini adadığı, 6) yöneticilerin ise işlerini belirli kurallar çerçevesinde işin gerekliliklerini yerine getirdiklerini ifade etmiştir.

Konuyla ilgili literatüre bakıldığında benzer sonuçlara ulaşan çalışmalara rastlanılmaktadır. Örneğin; Ünverdi (2016) okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları konusunda yaptığı çalışmasında liderlerin insanları belirli amaçlar etrafında örgütleyebilen kişiler oldukları, etik liderlik bakımından en önemli özelliğin etkileşimde olduğu kitlelere örnek olacak şekilde davranılmasının olduğu, liderlik stillerinin iş doyumu üzerinde etkili olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Olukpınar (2016) yaptığı çalışmasında okul öncesi yöneticilerini öğretimsel liderlik bakımından incelemiştir. Araştırma sonucunda ise öğretimsel liderliğin alt boyutları olan okulun amaçlarını açıklama, öğretimi planlama ve değerlendirme, öğretim zamanı, akademik standartlar gibi tüm boyutlarda okul yöneticilerine verilen puanların orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla bu

araştırmada öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini orta düzeyde gerçekleştirdiğini belirtmişlerdir. Kış (2013) ise okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri konusunda yaptığı meta analiz çalışmasında; öğretimsel liderlik bakımından okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşleri arasında, sınıf ve branş öğretmenleri arasında, ön lisans ve lisans mezunu olan öğretmenler arasında farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Burdan hareketle öğretmenlerin öğrenim düzeyinin de yöneticilerin öğretimsel liderlik rollerinin ölçülmesinde etkili bir değişken olabileceği, yine mezun olunan fakülte değişkenlerinin de öğretimsel liderlik rollerini belirlemede etkili bir değişken olabileceğini ifade etmiştir. Benzer şekilde Sağır (2011) yaptığı çalışmasında, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını çoğunlukla gerçekleştirdikleri, öğretimsel liderliğin alt boyutlarından olan öğretimi planlama, değerlendirme, teşvik, destekleme, amaçları paylaşma gibi boyutlarda okul müdürleri ile öğretmenlerin görüşleri arasında okul müdürleri lehine anlamlı farklılıklar meydana geldiği sonucuna ulaşmıştır. Boyalı (2011) ise lideri sakın olan, çalışanların kurallara uymasını sağlayan ve zorunlu cezalardan sakınması için onlara samimi bir şekilde yardımcı olan kişiler olduklarını ifade etmiştir. Ayrıca Akalın Akdağ (2009) araştırmasında okul müdürlerinin okulun amaçlarını gerçekleştirme aşamasında paydaşların görüşlerini alan, çevre imkânlarını okula yönlendirme konusunda etkili olan kişiler olduklarını ifade etmiştir. Aslan (2009) yapmış olduğu çalışmada, sınıf öğretmenlerinin görüşleri üzerinden okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini incelemiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerinin amaçların açıklanması, mesleki gelişim ve denetleme bakımından orta düzeyde gerçekleştiğini; kaynak sağlanması, programın uygulanması bakımından ise yüksek düzeyde gerçekleştiğini belirtmiştir. Toker (2007) araştırmasında okul müdürlerinin öğretmenlerin öğretim denetimi, öğrenci başarısını izleme, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama, öğrencileri öğrenmeye özendirme konularında etkili kişiler oldukları sonuçlarına ulaşmıştır. Benzer şekilde Cerit (2007) yaptığı çalışmasında okul müdürlerinin liderlik rollerinin tamamının çok önemli olduğunu, bununla ilgili olarak öğretmen ve yönetici rolleri arasında anlamlı farklılıklar meydana geldiğini, müdürlerin liderlik rollerinin öğretmenlerin öğretim etkinliklerindeki başarıları, okulun yapılandırılması ve öğretmenlerin güçlendirilmesi üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Yine Aksoy (2006) yaptığı çalışmasında okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeylerini araştırmıştır. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerinin kıdem ve branşa göre farklılık göstermekle birlikte genel olarak düşük düzeyde olduğu, okul büyüklüğünün ise müdürlerin öğretimsel liderlik rollerinin gerçekleştirilmesi üzerinde anlamlı bir etki meydana getirmediği sonucuna ulaşmıştır. İnceler (2005) yaptığı çalışmasında okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla zaman

ayırma, bilgilendirme, hizmet içi eğitimler verme ve teşvik etme boyutlarında çoğunlukla destek olduklarını ifade etmiştir. Özsalmanlı (2005) lideri, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, örgütte eşgüdüm sağlayan kişiler olduğunu belirtmiştir. Akgün (2001) okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini araştırdığı çalışmasında hem okul yöneticileri hem de öğretmenlerden elde edilen verilere göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini genel itibarıyla yerine getirdikleri, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine olanak sağlayacak şekilde çalışmalar gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Gordon (1997) araştırmasında etkili bir liderin, hem kendi ihtiyaçlarını hem de çalışanlarının ihtiyaçlarının karşılıklı olarak gidermeyi başarabilen, farklı becerileri nerede ve ne zaman kullanabileceğini bilen, duyarlı ve esnek bir yapıya sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Findley ve Findley (1992) araştırmasında öğretim lideri okul müdürünün görevlerini, eğitim ve öğretimin okulun hedefleri ve vizyonu doğrultusunda uzmanca organize etmek olduğunu belirtmektedir.

5.2. Sınıf Öğretmenlerinin Etkili Bir Liderden Bekledikleri Davranış Kalıpları

Araştırma kapsamında, etkili bir liderden beklenen davranışlar ile ilgili bulgular incelendiğinde öğretmenlerin tamamına yakınının, okul müdürlerini lider olarak görmek istedikleri tespit edilmiştir. Bu kapsamda katılımcılar; 1) okul müdürlerinin belirli kurallar çerçevesinde davranmasını, 2) üretken bireylerin önünü açmalarını, 3) fikirlere önem vermelerini, 4) işini daha adil yapmalarını, 5) işlerini severek ve kendini adayarak gerçekleştirmelerini istemişlerdir. Ayrıca öğretmenler, okul müdürlerinin etkili birer lider olabilmeleri için 1) inisiyatif almalarını, 2) çevresiyle etkileşim kurmalarını, 3) öncü olmalarını, 4) hitap sanatının gelişmiş olmasını, 5) ikna kabiliyetlerinin olmasını, 6) adaletli olmalarını, 7) çalışanların fikirlerine değer vermelerini, 8) sözünde durmalarını, 9) yol gösterici olmalarını, 10) empati kurabilen kişiler olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenler ek olarak okul müdürlerinde kendilerini etkileyen özelliklerin 1) samimi olması, 2) yaratıcı ve üretken olması, 3) öğretmenlerin fikirlerini alması, 4) öğretmenin arkasında durması, 5) inisiyatif alması, 6) soğukkanlı olması, 7) girişimciliği, 8) kararlı olması ve 9) objektif olması şeklinde ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin belirttikleri bu özellikler lider bir okul müdürünün özelliklerinden olup benzer şekilde Öksüz Gül (2015), Sağır (2011), Argon ve Mercan (2009), Akalın Akdağ (2009) ve Cerit (2007) yaptıkları çalışmalarda okul müdürlerinin liderlik rollerini etkin bir şekilde gerçekleştirdiğini ifade etmiştir.

Öğretmenler okul müdürlerinden birer lider olarak bekledikleri davranışları 1) riske girebilmeli, 2) kalıplara sıkışmamalı, 3) ekibin huzurlu olmasını ve rahat çalışmasını

sağlamalı, 4) herkese objektif yaklaşmalı, 5) halka karışmalı, 6) sınıf farkının olmadığını göstermeli, 7) aktif olmalı, 8) sürekli iletişim halinde olmalı, 9) kararları istişare ederek almalı, 10) adaletli olmalı ve 11) çalışanın sadece işiyle değil genel sorunlarıyla da ilgilenmeli, 12) çalışanına değer vermeli, 13) etik kurallara göre hareket etmeli, 14) yaptığı ile söyledikleri tutarlı olmalı, 15) maddi - manevi değer ve pekiştiricileri vermeli, 16) tekliflere açık olmalı ve öğretmenlerin görüşlerine başvurmalı, 17) hayranlık uyandırmalı şeklinde belirtmişlerdir. Türkmen (2016) ve Buluç (2009) okul yöneticilerinin hizmetkar liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ve hizmetkar liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığın yordayıcısı olduğunu ifade etmiştir. Akçekoce ve Bilgin (2016) okul liderlerinin, eskiye göre daha çok bilgiye sahip olmaları ve daha çok iş yapmaları zorunlu olmuştur. Bu bağlamda okul müdürleri lider olarak okulun tüm sorumluluğunu yüklenmesi ve bu yönde kendini sürekli yenilemesi ve geliştirmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Yapılan araştırma nitel veri toplama ve analiz yöntemlerinden görüşme yoluyla gerçekleştirildiğinden, öğretmen görüşlerindeki değişkenler arasında karşılaştırmalar yapılmamıştır. Ancak ilgili literatür incelendiğinde Uzun (2016), okul müdürlerinin iletişim becerilerinin oldukça yüksek olduğunu, erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini daha çok lider olarak gördüğünü, kurumda çalışan kişi sayısının okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını gösterme durumlarını etkilediğini ifade etmiştir. Ağıroğlu Bakır (2013) ise özel okullarda paylaşılan liderlik özelliklerin devlet okullarına göre daha yüksek olduğunu, özel okullardaki örgütsel bağlılık düzeylerinin devlet okullarındaki örgütsel bağlılığa oranla daha yüksek gerçekleştiğini ifade etmiştir. Güneş ve Buluç (2012) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini yeterince göstermediklerini belirtmişlerdir. Telli, Ünsar ve Oğuzhan (2012) liderlik davranış tarzları konusunda yaptıkları çalışmalarında liderlik davranış şekillerinin çalışanların iş tatmini ve motivasyonları üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Helvacı (2010) araştırmasında okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sıklıkla gösterdiklerini, etik davranış boyutunda en az görülen davranışların ise hataları kabul etme, insanlara minnet duygusu besleme, yapıcı ve anlayışla katılma olduğunu ifade etmiştir. Toker (2007) araştırmasında okul müdürlerinin liderlik davranışlarını sıklıkla yerine getirdiklerini, ancak bu özelliklerin belirlenmesinde cinsiyet ve kıdem değişkenlerinin belirleyici bir rolünün olmadığını belirtmiştir. Memişoğlu (2006) okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sıklıkla gösterdiklerini ve bu özelliklerin öğretmenlerin demografik özelliklerine göre farklılaştığını ortaya çıkarmıştır. Erçetin (1993) çalışmasında okul yöneticisini okulun yapısını yaşatacak, kurum iklimini koruyacak, okul hederlerine ulaşarak okul vizyonunu gerçekleştirecek olan kişiler olarak tanımlamışlardır. Hicks (1977) ve

Homans (1971) bir yöneticinin astlarını etkilemek için sergilediği etkileme davranışlarını önerilerde bulunma, katalizör olma, hakemlik yapma, temsil etme, güvenlik sağlama, dinleme, öncülük etme, ilham verme, övme, takdir etme, durumsal davranma, grup normlarına uyma şeklinde sıralamışlardır. Helvacı (2010), Telli, Ünsar ve Oğuzhan (2012), Güneş ve Buluç (2012), Buluç (2009), Sağır (2011) okul müdürlerinin liderlik davranışlarını sıklıkla gösterdikleri, öğretmenlerin öğretim denetimi, öğrenci başarısını izleme, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlama, öğrencileri öğrenmeye özendirme boyutlarında okul yöneticilerini başarılı buldukları, okul müdürleri ile yapılan çalışmalarda ölçekte yer alan alt boyutların tamamında liderlik özelliklerini üst düzeyde gerçekleştirdikleri sonuçlarına ulaşmışlardır. Ayrıca Memişoğlu (2006), Toker (2007), Demiral (2007), Cerit (2007) yaptıkları çalışmalarda okul müdürlerinin okulun amaçlarını gerçekleştirme aşamasında çoğunlukla paydaşların görüşlerini aldıkları, okul müdürlerinin çevre imkanlarını okula yönlendirme konusunda etkili oldukları, liderlik davranış şekillerinin çalışanların iş tatmini ve motivasyonları üzerinde etkiye sahip olduğu, çalışanları önemsemeyen liderlik tarzının da çalışanların moral ve motivasyonlarını en düşük düzeyde gerçekleştirdiği, okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini yeterince göstermedikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

VI. BÖLÜM

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve sonuçlara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

6.1. Sonuç

Araştırma bulguları neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Öğretmenlerin liderlik kavramıyla ilgili tanımlamalarını çoğunlukla 1) önder, 2) yönlendirme, 3) doğuştan gelme ve 4) yönetme şeklinde kısmen de 1) örgütleme, 2) ileri görüşlü ve 3) takip etme şeklinde açıkladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin yöneticilik kavramıyla ilgili tanımlamaları incelendiğinde çoğunlukla 1) yasalarla yöneten kişi, 2) hedefler doğrultusunda yönetme ve 3) idare etme kavramları kullanılmakta iken, bazı öğretmenler tarafından 1) zorunluluk, 2) örgütleme ve 3) yönetme şeklinde ifade ettikleri sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin tamamı liderlik ve yöneticilik arasında farklılığın olduğunu ifade etmiştir. Bu farkı liderlerin inisiyatif alabilmesine karşılık yöneticilerin bunu yapamaması, liderlerin işi bir ideal olarak görmeleri ve severek yapmaları ancak yöneticilikte işi sevmeden bir zorunluluk olarak yapması olarak açıklamışlardır. Liderlerin toplumla özdeşleşmiş, kendiyle barışık kişiler olarak çalışanlarına değer verdiği buna karşılık yöneticilerde bu özelliklerin olmadığı ifade edilmiştir. Ayrıca öğretmenler liderliği yöneticilikten ayıran önemli özelliklerden birinin de doğuştan gelme olduğu şeklinde açıklamışlardır. Buna göre liderlik doğuştan gelen bir yetenek iken yöneticilikte böyle bir durumun olmadığı sonucu elde edilmiştir.

Öğretmenler okul müdürlerinin lider mi yoksa yönetici mi olmaları gerektiği konusunda çoğunlukla lider olmalarını istemişlerdir. Çünkü lider bir okul yöneticisinin çalışanların önünü açabileceği, rızayla iş başına geldiği, iş hayatını severek yaptığı için yapıcı olacağı ve çalışanlarına değer vereceği düşünülmektedir. Ancak öğretmenlerden az

bir kısmının da lider olacak bir okul müdürünün kurallara uymadan keyfi iş yapabileceği düşüncesiyle lider okul yöneticisini istemedikleri sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin etkili bir liderin en önemli özelliklerini muhataplarına kendini kabul ettirmesi, çalışanlarına destek olması, öncü, adaletli ve karar verme becerisinin gelişmiş olması olarak ifade ettikleri görülmüştür.

Öğretmenler mevcut okul müdürleriyle ilgili olarak kendilerini etkileyen özelliklerin çalışanlarını düşünmesi, öğretmenlere danışması ve fikirlerini alması, denge kurabilmesi, idealist ve güvenilir olması şeklinde ifade etmişlerdir. Okul müdürlerinin bu özellikleri dikkate alındığında liderlik özelliklerini taşıdıkları sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinden bir lider olarak bekledikleri davranışların en öne çıkanlarının çalışanlarına değer vermeleri, karar alırken danışmaları, tarafsız olmaları ve kalıplara sıkışmamaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin etkili birer yönetici olarak okul müdürlerinden bekledikleri davranışları önder olma, yönlendirme ve yönetme olarak ifade ettikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

6.2. Öneriler

Bu başlık altında öneriler araştırma sonuçlarına dayalı olarak ve ileride yapılabilecek araştırmalar şeklinde sırasıyla ifade edilmiştir.

6.2.1. Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler

Araştırma sonucunda öğretmenlerin, okul yöneticilerini birer lider olarak görmek istedikleri ortaya çıkmıştır. Bu nedenle mevcut okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.

Öğretmenler mevcut okul müdürlerinin genel olarak liderlik davranışlarını sergilediklerini ifade etmişlerdir. Ancak öğretmenler, okul müdürlerinin liderliğin getirdiği keyfi uygulamalar ve başıboşluk gibi bazı olumsuzluklara yol açabileceği düşüncesiyle tedirginlik yaşamaktadırlar. Bu nedenle liderlik ile ilgili hem okul müdürleri hem de öğretmenler bilgilendirilerek tedirginlikler ortadan kaldırılabılır.

6.2.2. İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

Öğretmenlerin liderlik algılarının ölçülmesi amacıyla daha kapsamlı araştırmalar yapılabilir.

Okul müdürleri ve öğretmenlerin liderlik özellikleri ile ilgili araştırmalar daha geniş örnekleme eşitleri ile ele alınarak, liderlik özellikleri hakkında daha net ve etkili kararların alınması sağlanabilir.

Okulun tüm paydaşlarının dahil olacağı karma yöntem çalışmalar yapılarak, okul yöneticilerinin liderlikle ilgili paydaşların görüşleri alınabilir. Karma yöntem içeren bu çalışmalar okul yöneticileri hakkında daha detaylı perspektifler ortaya çıkarabilir.

KAYNAKLAR

- Açıklan, A. (1995). *Toplumsal ve kurumsal yönleri ile okul yöneticiliği* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Adalan, H. Ç. (2016). *Liderlik yaklaşımının çalışan motivasyonuna etkisi: Kamu sektörüne yönelik bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ağıroğlu Bakır, A. (2013). *Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi*. (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Akalın Akdağ, G. (2009). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının yeni ilköğretim müfredatının uygulanmasındaki etkililik düzeyi*. (Yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Akçay, A. (2003). Okul müdürleri öğretmenleri etkileyebiliyor mu?. *Milli Eğitim Dergisi*, 157.
- Akçekoce, A., Bilgin, K. U. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmen performansı. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 1-23.
- Akgün, N. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliği*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Aksoy, E. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri*. (Yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Aksu, M. B. (2004). İlköğretim okulu öğretmenlerinin yöneticilik eğilimleri: Malatya ili örneği. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 3-16.
- Aktulga, D. (1998). *Executive Excellence Dergisi*. İstanbul: Roya Yayınevi, 10-11.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 2 (1), 109-119.
- Annells M. (2006). Triangulation of qualitative approaches. *Hermeneutical Phenomenology And Grounded Theory. Journal Of Advanced Nursing*, 56 (1), 55-61.
- Argon, T. ve Mercan, M. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini gerçekleştirebilme düzeyleri. *Atatürk Eğitim Fakültesi ve MEB Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü Kongre Bildirisi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aslan, M. (2009). *Yeni ilköğretim programının uygulanmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerine ilişkin öğretmen görüşleri*. (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aslanargun, E. (2012). Okul müdürlerinin sahip olması gereken değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 12 (2), 1327-1344.
- Aydın, M. (1986). *Eğitim yönetimi (ders notları)*. Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A. Ş.

- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, A. H. (2008). *Yönetim bilimi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aydoğan İ. (2008). Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkileme becerileri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 33-51.
- Aziz, A. (2008). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel sosyalleşme: kuram, strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma* (Geliştirilmiş 2. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bartol K. M ve Martin D. C. (1991). *Management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Başar, H. (1995). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1992). *Örgütsel davranış*. Ankara: A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Başaran, İ. E. (1993). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1998). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Bayar, A. (2015) . Bir örgüt olarak okulda meydana gelen çatışma nedenleri ve çözüm yollarına yönelik okul müdürlerinin görüşleri. *Sakarya University Journal of Education*, 5 (3), 130-141.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 23-42.
- Bennis, W. (1989). *Bir lider olabilmek*, Utku Teksöz (Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bennis, W. ve Nanus B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row, 256.
- Birgi, Bayram. (2013). Eğitimde yönetsel gücü etkili kullanımı. <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/ekim/birgi.htm>
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: Karaman'daki bankalar üzerinde bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Karaman.
- Brookower, W.i J. Schnideri C. BeadYi P. Flood and J. Wisenbaker. (1978). Elementary school climate and school achievement. *American Educational Research Journal*, 15, 301-318.
- Buchanan D., Huczynski A. (1992). *Organizational behavior an introductory text* (3th ed). Prentice Hall: U.K.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (57), 5-34.

- Buluç, B. (2009a). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 34 (152), 71-86.
- Bursalıoğlu, Z. (1971). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (6. Baskı). Ankara: Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2000) *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (11. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33 (33), 88-98.
- Cook, C. W., Philip, L., Hunsaker, R., and Coffey, E. (1997). *Management and organizational behavior*. Chicago: McGraw Hill Book Com.
- Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelik, V. (1999) *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, V. (2001). Geleceğin okul liderleri, 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu Bildirileri. *Öğretmen Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı Yayını, Ankara*.
- Çelik, V. (2004). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (16), 423-442.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı –bir uygulama-*. (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çepni, S. (2005). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş* (2. Baskı). Trabzon: Pegem A Akademi Yayıncılık.
- Dawis, K. (1984). *İşletmede insan davranışı*. Kemal Tosun ve Diğerleri (Çev.). 2. Baskı. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Enstitüsü Yayını.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik*. (Yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Demiral, E. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları*. (Yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Demirbilek, T. (2003). Liderlik tipleri açısından işçi sendikası yöneticileri üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (1), 22-37.
- Demirtaş, H. (1997). *Etkili eğitim yöneticisi davranışları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Dereli, T. (1982). *Organizasyonda davranış*. İstanbul: Ar Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (1998). *Yeni gerçekler*. Birtane Karanakçı (Çev.). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Elkins, A. (1980). *Management structures, functions and practices*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erçetin, Ş. Ş. (1993). *Ast-üst ilişkileri (okul müdürü ve öğretmenlerin birbirlerini etkilemekte kullandıkları güçler)*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının analizi*. (Yüksek lisans projesi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve insan*. Ankara: Hacettepe Üniversiteleri Hastaneleri Basımevi.
- Ergün, T. ve Polatoğlu, A. (1992). *Kamu yönetimine giriş*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Erkuş, R. (1997). *İlköğretim okulları müdürlerinin liderlik davranışları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkar liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Findley, B., Findley, D. (1992). *Effective schools, the role of principal*. *Contemporary Education*, 63 (2), 102-104.
- Goldberg, M. F. (2001). Leadership in education: five commonalities. *Phi Delta Kappan Bloomington*, 82 (10), 757-761.
- Gordon, T. (1997), *E. L. E. etkili liderlik eğitimi-katılımcı yönetimin temeli*. Emel Aksay (Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Griffin, M. (1993). *Instructional leadership behaviors of catholic secondary school principals*. (Unpublished doctoral dissertation). OCLC's Experimental Thesis Catalog, Dublin.

- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). *Kocaeli Üniversitesi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü*, Kocaeli.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. 3. *Eğitim Bilimleri Kongresi, Kongre Bildirisi*.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28 (28), 531-548.
- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel liderliğin güç kaynakları ve silahlı kuvvetler organizasyonunun dönüşümsel liderliğe uygunluk açısından değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). *Süleyman Demirel Üniversitesi*. Isparta.
- Güneş, A. M. ve Buluç, B. (2012). İlköğretim okullarında dönüşümcü liderlik ile örgütsel adalet arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (3), 411-437.
- Haimann, T. (1978). *Professional management theory and practice*. Yönetim görevleri. Ankara: A.İ.T.İ.A. Yayını.
- Hallinger, P. And Murphy, J. (1985). Assessing the instructional leadership behavior of principals. *Elementary School Journal*, 86 (2), 217-248.
- Hameck, D. E. (1970). *Leadership styles-decision making and the principal*. Selected readings on general supervision. London: Macmillian.
- Helvacı, M. A. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri. *ZfWT (Zeitschrift Für Die Welt Der Türken)*, 2 (1).
- Işıkoğlu, N. (2005). Eğitimde nitel araştırma. *Eğitim Araştırmaları*, 20, 158-165.
- İnceler, S. (2005). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik öğretimsel liderlik davranışları*. (Yüksek lisans tezi). *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Bolu.
- Karaali, A. (2005). *Personelin motivasyonu üzerinde lider yöneticinin rolü*. (Dönem projesi). *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Karip, E. ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. (s. 193-207). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Kılınçarslan, S. (2013). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (İzmir ili Karabağlar ilçesi örneği). (Yüksek lisans tezi). *Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Kış, A. (2013). *Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerine yönelik bir meta-analiz*. (Doktora tezi). *İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Malatya.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43, 401-422.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları. *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 93-11.
- Kreitner, R. (1989). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kuş, E. (2003). *Nitel- nicel araştırma teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Lashway, Lary. (1997). Visionary leadership. Smith, Stuart C. and Philip K. (Eds.), *Piele.school leadership: Handbook for Excellence*, ERIC.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park. CA: Sage.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. New York: Sage.
- McEvan, E. K. (1994). *Seven steps to effective instructional leadership*. USA: Scholastic Inc.
- Memişoğlu, S. P. (2006). Lise müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1) , 179-190.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed). Thousand oaks. ca: Sage.
- Mullins, L. J. (1996). *Management and organizational behavior* (6th ed). Prentice Hall.
- Mullins, L. J. (1999). *Management and organisational behaviour*. (The Dryden Pres). New York.
- Mumford, A. (1986). *Handbook of management development*. Hampshire: Gower Publishing Company Limited.
- Olukpınar, F. (2016). *Öğretimsel liderlik açısından okul öncesi yöneticileri*. (Yüksek lisans tezi). *Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Öksüz Gül, F. (2015). *Eğitimsel liderlik uygulamaları bağlamında öğretmen özerkliğinin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). *Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.
- Özdemir, S. (1995). Eğitimde verimlilik ve toplam kalite yönetimi. *Eğitim Yönetimi*, 3 (3), 377-388.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 137-146.
- Öztop, İ. (2008). *Liderlik tarzları ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nitel performans üzerindeki etkileri*. Kocaeli: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Yayınları.
- Öztürk, O. (2010). *Şefin koro ile iletişimi ve şef davranışlarının koro üyesi algılarına göre değerlendirilmesi*. (Yüksek lisans tezi). *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Adana.

- Pehlivan, İ. (2001). *Yönetmel mesleki ve örgütsel etik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Pelit, A. (2013). *Okul yöneticilerinin yetiştirilmesine ve atanmasına ilişkin benimsenen modellerin karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere örneği)*. (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Roberts, P. and Priest, H. (2006). Reliability and validity in research. *Nursing Standard*, 20.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji* (3. Baskı). Bursa: Alfa Yayınları.
- Sağır, M. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretimsel liderlik rolleri ve karşılaştıkları sorunlar*. (Doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Sandelowski, M. (2003). Tables or tableaux? The challenges of writing and reading mixed methods studies. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. 321-350). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sashkin, M. (1998). *Leadership behavioral questionnaire*. Ohio: Leadership Development Center.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, 41 (5), 4-13.
- Silverthorne, C. ve Wang, T. H. (2001). Situational leadership style as a predictor of success and productivity among taiwanese business organizations. *The Journal of Psychology*, 135 (4), 399-412.
- Simon, H. A., Simthburg, D. W., Thompson, V. A. (1973). *Kamu yönetimi*. C. Mihçioğlu (Çev.). Ankara: S. B. F. Yayınları.
- Sisk, H. L. (1977). *Management and organization*. Ohio: South-Western Publishing Co.
- Stoner J. (1978). *Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. EnglewoodCliffs.
- Şahin, A. ve Ergüç, G. (2001). SSK hastaneleri yönetici hemşirelerinin liderlik tarzlarının yönetim gözeneği yaklaşımına göre değerlendirilmesi. *Verimlilik Dergisi, MPM Yayını*, 4.
- Şimsek, S. (2002). *Yönetim ve organizasyon* (7. Baskı). Konya: Günay Ofset.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (58), 274-298.

- Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001). *İçerik analizi ve uygulama örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Taymaz, H. (1995). *Okul yönetimi*. Ankara: Saypa Yayınları.
- Telli, E., Ünsar, A. S., Oğuzhan, A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2 (2), 135-150.
- Titrek, O. Ve Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (6), 657-674.
- Toker, T. (2007). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinden öğretim liderliği davranışlarına ilişkin beklentileri ve beklentilerinin gerçekleşme düzeyi*. (Yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tosun, K. (1982). *İşletme yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Turan, S. (2002). Teknolojinin okul yönetiminde etkin kullanımında eğitim yöneticisinin rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 30, 271-274.
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2 (3), 63-76.
- Türkmen, F. (2016). *Ortaokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Ulukan, M. (2006). *Futbolcuların kulübe bağlılıklarında antrenörün liderlik özelliklerinin rolü*. (Doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uygun, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürleri ile ilköğretim müfettişlerinin öğretmenleri etkileme düzeyi*. (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uzun, G. (2016). *Yöneticilerin (okul müdürlerinin) gösterdikleri liderlik özellikleri Ağrı İli Patnos ilçesi analizi*. (Yüksek lisans tezi). Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Ünverdi, D. (2016). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna ile ilişkisi*. (Yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*. V. Üner (Çev.). İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Wildy, H. ve Clive D. (1993). Instructional leadership in primary and secondary schools in Western Australia. *Journal of Educational Administration*, 31 (2), 43-62.
- Yetim, A. (1996). Spor yönetiminde liderlik. *Gazi Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, 1 (3), 85-94.

- Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8), 117-131.
- Yiğit, R. (2002). İyi bir lider olmanın yolları. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 6 (1), 16-21.
- Yukl, G., Taber, T. (1983). *The effective use of managerial power*. American Management Associations. New York.

EKLER

EK1: Öğretmen Görüşme Formu

GÖRÜŞME SORULARI

1. Liderlik kavramından ne anlıyorsunuz? Açıklayınız.
2. Yöneticilik nedir? Açıklayınız.
3. Liderlik ve yöneticilik kavramları arasında fark var mıdır? Varsa bu farklılığı açıklayınız?
4. Okul müdürünüzün bir lider mi yoksa bir yönetici mi olmak istersiniz? Niçin?
5. Etkili liderliği nasıl tanımlarsınız? Size göre etkili liderin özellikleri nelerdir?
6. Okul müdürünüzün bir lider olarak sizi etkileyen özellikleri nelerdir?
7. Okul müdürünüzün bir lider olarak ne tür davranışlar göstermesini beklersiniz? Niçin?
8. Etkili okul yöneticilerinden beklediğiniz davranışlar nelerdir?
9. Yukarıdaki sorulara ek olarak söylemek istediniz bir şeyler varsa lütfen belirtiniz.

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Nurcihan ZEHİR GÜLEBİ

Doğum Yeri : Samsun

Doğum Tarihi : 22/03/1989

EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : Amasya Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği Programı

Yüksek Lisans Öğrenimi : Amasya Üniversitesi Sınıf Eğitimi Tezli Yüksek Lisans

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

BİLİMSEL FAALİYETLERİ

a) Bildiriler (Uluslararası –Ulusal)

Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Denetlerken Takındıkları Denetim Modellerinin Öğretmen Görüşleri Açısından İncelenmesi - 7. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi (International Congress Of Education Supervision)

Sınıf Öğretmenlerinin Liderlik Algıları ve Okul Yöneticilerinden Bekledikleri Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri - 15. Uluslararası Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu

Parçalanmış Ailelerdeki Çocukların Psikolojik Durumlarının Öğrenme Ortamlarına Yansımaları - 15. Uluslararası Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu

İlkokul Düzeyi Yabancı Dil Eğitimde Kullanılan Ders Kitaplarının Ders Kitaplarındaki Sorunlar - 15. Uluslararası Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu

b) Katıldığı Projeler

Üstün Yetenekli Çocukların Eğitimi - TÜBİTAK Projesi

İŞ DENEYİMİ

Özel İlgı Etüt Merkezi - 1 yıl

Özel İlkadım İsabet İlkokulu – 5 yıl

İLETİŞİM

Adres :Nurcihan ZEHİR GÜLEBİ Yeni Mah. 3208. Sok. No:10/2 Atakum/Samsun

E- mail: n.zehirgulebi@gmail.com