

161593

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

**LİSE MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK TARZLARI
(ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ)
Yüksek Lisans Tezi**

Hazırlayan
MUZAFFER ŞİMŞEK

TEZ YÖNETİCİSİ

Yard. Doç. Dr. M. METİN ARSLAN

KIRIKKALE - 2005

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Erzurum İl Merkezinde bulunan liselerde görev yapan lise müdürlerinin gösterdikleri liderlik davranışlarını Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen “Liderlik Çerçevesi Kuramı”na göre ne düzeyde gösterdiklerini öğretmenlerin görüşlerine dayanarak açıklığa kavuşturmadır.

Veri toplama aracı olarak, yine Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen ve Mahçe Dereli (2002) tarafından Türkçe’ye çevrilerek kullanılan “Liderlik Biçimleri Tanımlama Anketi” kullanılmıştır. Araştırma anketi üç bölümden oluşmuştur: Birinci bölümde anketi cevaplandıran bireylere ilişkin kişisel bilgiler, ikinci bölümde lise müdürlerinin gösterdikleri liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik iki farklı türde hazırlanmış toplam 38 soruluk bölüm ve üçüncü bölümde ise lise müdürlerinin yöneticilik – liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik ifade yer almaktadır.

Araştırma Erzurum İl Merkezinde bulunan 24 lisede uygulanmış, çalışmaya müdürleri yeni değiştiği için görüş bildirmek istemeyen iki lise dışındaki 22 lisede bulunan tüm müdür ve öğretmenler dahil edilmiştir. Anketi yanlış dolduran müdür ve öğretmenlerin anketleri ayıklandıktan sonra 20 müdür ve 615 öğretmenden gelen anket formları değerlendirmeye alınmıştır. Toplanan verilerin analizinde t Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), LSD Pos Hoc Testi (Least Signifant Differance / En Küçük Önemli Fark), χ^2 Analizi, Korelasyon, Ortalama ve standart sapma olmak üzere altı farklı istatistiksel yöntem uygulanmıştır. Bu analizler bilgisayarda SPSS for Windows 12.00 istatistik paket programı ile yapılmıştır.

Araştırmada öğretmenler, müdürlerin sırasıyla insan kaynakları liderliği, yapısalcı liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik davranışlarını gösterdiklerini düşünmektedirler. Müdürler ise kendilerinin insan kaynakları liderliği, yapısalcı liderlik, sembolik liderlik ve politik liderlik davranışlarını gösterdikleri görüşündedirler. Öğretmenlerin ve müdürlerin cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine göre ve öğretmenlerin çalıştığı okul türlerine göre müdürlerin liderlik özellikleri arasında anlamlı farklar bulunamamıştır.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate public high school principals' leadership behaviors from the views of teachers working with these principals in the province of Erzurum metropolitan center. To do this, Bolman and Deal's (1991) "the Theory of Leadership Frames" was used.

In the study, "Leadership Orientations Questionnaire" which was developed by Bolman and Deal (1991) was used to gather the data. The instrument was translated into Turkish by Mahçe Dereli (2002). The questionnaire has two parallel forms. One for the principals to rate themselves and the other is for teachers to rate principals' leadership styles. In both versions there are three sections designed for measuring the Bolman and Deal's frame: The first section aims at measuring principals' leadership orientations. The second section contains a series of forced-choice items involving four options in which participants rank principals' leadership style. The third section was built to assess the principals' behavior as either effective managers or leaders from the views of both teachers and principals themselves.

The study was carried out in 24 public high schools in the province of Erzurum Erzurum metropolitan center. Two high schools did not participate into the study since their principals were appointed to the schools just before the study begun. In the remaining 22 high schools, after eliminating the forms containing filling errors, a total of 20 principals and 615 teachers participated in the study. The data were analyzed through six different statistical analyses as t test, one-way ANOVA, LSD post hoc test (least significant difference), chi square analysis, correlation, mean and standard deviation. All analyses were done by using SPSS for Windows 12.00 statistical package.

The survey results reveal that, according to teachers, the principals show most frequently the qualities of leadership of human resources, structural leadership, symbolic leadership and political leadership, respectively. On the other hand, the principals themselves think that they themselves show most frequently the qualities of human resources leadership, structural leadership, symbolic leadership and political leadership, respectively. There were no significant relationships between the leadership styles of principals and gender of teachers and principals, seniority of teachers and principals, and the type of school the teachers and the principals work.

KİŞİSEL KABUL/AÇIKLAMA

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Lise Müdürlerinin Liderlik Tarzları: Erzurum İli Örneği” adlı çalışmamı, ilmi ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

29/06/2005

Muzaffer ŞİMŞEK

ÖNSÖZ

1980'lerden beri dünyanın pek çok ülkesinde eğitim siyasal, toplumsal ve ekonomik yeniden yapılanmanın merkezinde yer almaktadır. Ulusları bu arayışa iten temel gerekçe Bilgi Toplumu denilen yeni olgunun talep ettiği yeni insan türüdür. Yeni bilgi ve becerilerle donanmış bu insanı yetiştirecek ve geliştirecek en önemli kurumların başında eğitim ve okul sistemi gelmektedir. Bu nedenlerle 1980'lerden beri pek çok ülkede eğitim ve okul sistemlerinde ciddi değişim ve dönüşümlerin gerçekleştirildiğine tanık olmaktayız. Okul ve eğitim sistemlerindeki bu değişim ve dönüşümlerin odaklandığı alanlardan birisi okulların nasıl örgütlendiğine ve nasıl yönetildiğine ilişkindir. "Etkili okul ve etkili yönetim" bu girişimlere yön veren en önemli iki kavramdır.

Ülkemizdeki okullara ayrılan kıt kaynakları en verimli şekilde kullanarak ulusal amaçlara ulaşmaya çalışan okul yönetimlerimizin başındaki müdürlerin yaptıkları işin bilincinde olması ve bu sorumluluk duygusu ile hareket etmesi beklenen bir davranıştır. Yetkesini ve gücünü mevzuattan alan, değişen çevre ve dünya koşullarını sezemeyen, öğretmeninden sadece müfredatı yetiştirmesini bekleyen yöneticiler artık bu değişen koşulların yarattığı yeni durumlara cevap vermekte yetersiz kalmaktadırlar.

Vizyonu olan, mevzuattaki boşlukları kaliteli eğitim için kullanmasını bilen, sadece öğrenci ve öğretmenleri değil öğrenci velilerini ve yerel yönetimleri harekete geçirebilen, kendini çok farklı alanlarda yetiştirmiş ve bu bilgisini davranışa dönüştürmüş okul yöneticilerinin iş başında olması ülkelerin en büyük kazancı olacaktır. Bu düşünceden hareketle, bu araştırma lise müdürlerinin liderlik özellikleri taşıyıp taşımadıklarını, taşıdıkları liderlik özelliklerini ne oranda liderlik davranışı olarak gösterdiklerini saptamak amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın tamamlanmasında her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen değerli hocam, danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. M. Metin Arslan'a, anketin çevirisini kullanmama izin veren ve bu konudaki deneyimini benimle paylaşan Sayın Mahçe Dereli'ye, araştırmaya katılarak değerli düşüncelerini ankete aktaran Erzurum İl Merkezindeki lise müdürleri ve öğretmenlerine, araştırmanın çeşitli aşamalarında görüş ve önerileri ile destek sağlayarak emek veren herkese ve aileme sonsuz teşekkür ederim.

Muzaffer ŞİMŞEK

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
KİŞİSEL KABUL/AÇIKLAMA.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLO DİZİNLERİ.....	IX
BÖLÜM 1.....	11
GİRİŞ	11
Problem Durumu.....	12
Problem Cümlesi.....	18
Alt Problemler.....	18
Çalışmanı Amacı.....	19
Çalışmanın Önemi.....	19
Sınırlılıklar	19
Sayıtlar	19
Tanımlar:	20
BÖLÜM II.....	21
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	21
A. ÖZELLİK KURAMLARI:.....	21
B. DAVRANIŞÇI KURAMLAR:	23
a) Iowa Üniversitesi Çalışmaları.....	24
b) Ohio State Araştırmaları:	25
c) Michigan Araştırmaları:.....	26
d) Yönetim Gözeneği Kuramı:.....	26

C. DURUMSAL LİDERLİK KURAMLARI.....	28
a) Fiedler'in Durumsallık Kuramı :.....	28
b) House'un Yol-Amaç Kuramı :.....	30
c) Hersey ve Blancard'ın Durumsal Liderlik Kuramı :.....	32
d) Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı:.....	33
e) Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı:	36
D. DÖNÜŞTÜRÜCÜ (Transformational)/YÖNETSEL (Transactional) LİDERLİK	37
a. Dönüştürücü Liderlik:	37
b-Yönetsel Liderlik:	39
E. DÖRT LİDERLİK ÇERÇEVESİ	41
a - Yapısalcı Liderlik Modeli:.....	41
b - İnsan Kaynakları Liderliği Modeli:	42
c - Politik Liderlik Modeli:	42
d - Sembolik Liderlik Modeli:	43
F. ULUSAL VE ULUSLARARASI ARAŞTIRMALAR	43
BÖLÜM III.....	47
YÖNTEM	47
Evren.....	47
Örnekleme.....	47
Veri Toplama Aracı.....	47
Veri Toplama Süreci	48
Verilerin Analizi.....	48
BÖLÜM IV.....	49
BULGULAR VE YORUM.....	49

BÖLÜM IV.....	72
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	72
SONUÇ VE TARTIŞMA	72
ÖNERİLER.....	82
a.Uygulamacılar İçin Öneriler:.....	82
b.Araştırmacılar İçin Öneriler:	83
KAYNAKÇA.....	84
EKLER.....	87
EK: 1	88
EK: 2	90
EK:3	92
ÖZGEÇMİŞ.....	93

TABLO DİZİNLERİ

Sayfa No

Tablo 1-Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği	27
Tablo 2-Dört Çerçeve Modeline Genel Bakış	41
Tablo 3-Öğretmen ve müdürlerin cinsiyete göre dağılımı.....	49
Tablo 4-Öğretmenlerin öğretmenlik deneyimi ve müdürleriyle birlikte çalışma süreleri.	49
Tablo 5-Müdürlerin öğretmenlik ve yöneticilik deneyim süreleri.....	50
Tablo 6-Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerinin Farklı Cinsiyetteki Öğretmenler Tarafından Nasıl Değerlendirildiği İle İlgili Ortalama, Standart Sapma ve t Testi	51
Tablo 7-Farklı Cinsiyetteki Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerini Değerlendirmeleri Arasındaki Farkla İle İlgili Ortalama, Standart Sapma ve t Testi.....	52
Tablo 8-Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerine İlişkin, Öğretmenlerin Değerlendirmesi İle Müdürlerin Değerlendirmesi Arasında Farkla İlgili Ortalama, Standart Sapma ve t Testi.....	53
Tablo 9- Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleki Tecrübelerine Göre Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerini Değerlendirmelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	54
Tablo 10-Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerini Değerlendirmede, Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleki Tecrübelerine Göre Farklar ile İlgili Varyans Analizi.....	55
Tablo 11-LSD Testi.....	56
Tablo 12- Müdürlerin Öğretmenlik Mesleki Tecrübelerine Göre Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerini Değerlendirmelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	57
Tablo 13-Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerini Değerlendirmede, Müdürlerin Öğretmenlik Mesleki Tecrübelerine Göre Farklar ile İlgili Varyans Analizi	57
Tablo 14- Öğretmenlerin Müdürle Birlikte Çalışma Sürelerine Göre Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerini Değerlendirmelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	58
Tablo 15-Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerini Değerlendirmede, Öğretmenlerin Müdürle Çalışma Sürelerine Göre Farklar ile İlgili Varyans Analizi	59
Tablo 16- Müdürlerin Müdürlük Tecrübelerine Göre Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerini Değerlendirmelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	60
Tablo 17-Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerini Değerlendirmede, Müdürlerin Müdürlük Tecrübelerine Göre Farklar ile İlgili Varyans Analizi....	61
Tablo 18-Lise Müdürlerinin Kendilerinin Liderlik ve Yöneticilik Başarılarını Değerlendirmeleri	62
Tablo 19-Öğretmenlerin Lise Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Başarılarını Değerlendirmeleri	62
Tablo 20-Öğretmenlerin ve Müdürlerin Lise Müdürlerinin Yöneticilik Başarılarını Değerlendirmeleri ile İlgili χ^2 Analizi.....	63

Tablo 21-Öğretmenlerin ve Müdürlerin Lise Müdürlerinin Liderlik Başarılarını Değerlendirmeleri ile İlgili χ^2 Analizi.....	64
Tablo 22- Farklı Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerini Değerlendirmelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	65
Tablo 23-Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerini Değerlendirmede, Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullara Göre Farklar ile İlgili Varyans Analizi.....	66
Tablo 24-LSD Testi.....	67
Tablo 25- Farklı Okullarda Görev Yapan Lise Müdürlerinin, Kendilerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerini Değerlendirmelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	67
Tablo 26-Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Yönelimlerini Değerlendirmede, Müdürlerin Görev Yaptıkları Okullara Göre Farklar ile İlgili Varyans Analizi.	69
Tablo 27-LSD Testi.....	69
Tablo 28-Öğretmenlere göre müdürlerin uyguladıkları liderlik biçimleri ile ilgili Ortalama ve Standart Sapma.....	70
Tablo 29-Müdürlere göre kendilerinin uyguladıkları liderlik biçimleri ile ilgili Ortalama ve Standart Sapma.....	70

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Günümüz dünyasında insana ilişkin sorunlar konuşulurken, insanların yaşam standartlarının yükseltilmesi tartışılırken, öncelikle görüşülmesi gereken konulardan birinin eğitim olduğu bir gerçektir. Değişen yönetim biçimleri, ekonomik anlayışlar ve hükümet politikaları eğitimin önemini ısrarla vurgulamaktadır. Bu nedenlerle, eğitim ve eğitim sorunlarının her zaman gündemi işgal etmesi, kabul edilmesi gereken bir gerçek olarak değerlendirilmelidir. Bilgi çağının yoğun bir şekilde yaşandığı, nitelikli insana olan ihtiyacın daha fazla hissedildiği, üretim ve tüketim anlayışlarının değiştiği şu günlerde eğitim, çok daha fazla tartışılır duruma gelmiştir. Artık “ben ne öğretirsem onu öğreneceksin” anlayışının çok gerilerde kaldığı günümüzde ülkeler, gerçek büyümenin nicel büyüme olmadığını, nitel büyümenin zorunlu olduğunu ister istemez kabul etmek zorunda kalmışlardır. Nitel büyümenin de nitelikli eğitimle yetiştirilen yurttaşlarla olanaklı olduğu kabul edilen bir gerçektir. Sayılan bütün bu gelişmelerin eğitim yolu ile olacağını gören toplumlar dikkatlerini daha fazla oranda eğitime çevirmişlerdir.

Bu gerçekten hareket eden uluslar, eğitimlerine gereken önemi vererek, nitelikli, sağlıklı ve istenen davranışlara sahip bireyleri yetiştirmek için eğitime erken yaşlarda başlanılmasının gerekli olduğunu bilen ülkeler, okullaşma yaşını daha aşağı seviyelere çekip zorunlu eğitim çağını da uzatmışlardır (İş:2003). Hızlı değişen ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler bilgi toplumu olmanın anahtarının eğitim olduğunu göstermektedir. Başaran’a (1994) göre, insanın ihtiyacı olan bu eğitimi, ya bu bilgiyi satın alarak veya kendini eğitecek kişilerle ilişki kurarak elde etmesi gerekir. İnsanların eğitim ihtiyaçlarını gidermek amacıyla başkalarıyla ilişkiye geçmesinin toplumda eğitim için bir ilişkiler dokusu yarattığını, toplumdaki bu eğitsel ilişkiler dokusunun da okulların oluşmasına neden olduğunu, okulun ise, eğitim sisteminin, eğitimi üreten temel sistemi olduğunu vurgulamaktadır. Her ne kadar, günümüzde alternatif eğitim olanaklarından yararlanılsa da öğreten ve öğrenenin, öğrenenle öğrenenin yüz yüze ilişki

içerisinde olduğu okul ortamları etkinliğini korumaktadır. “Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plana çıkarmaktadır” (Açıkalin,1997).

Problem Durumu

Eğitim ihtiyacını karşılamak amacıyla oluşan okullar, amacı doğrultusunda çalışmak, çalıştırılmak ve istenilen amaca ulaştırılmak zorundadır. Dolayısıyla da bir okulun amacına ulaştırılabilmesi için bir yönetime ve yöneticiye ihtiyacı vardır. İş (2003), bir eğitim sisteminin başarısının bu sistemi işletecek olan yöneticilerinin nitelikleri ile bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır. Balcı (1993)'de, okulların etkili olmalarının, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmelerinin büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan okul müdürlerinin etkili olmalarına bağlı olduğunu, okullardaki en basit etkinliklerin bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemli olduğunu, bu durumun da okul yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklediğini belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında, okul yönetimi, genel anlamda eğitim yönetiminin de temelini oluşturmaktadır. Aydın (1994), yönetimin görevinin, ortak bir amacın gerçekleştirebilmesi için eldeki insan ve madde kaynağının etkili biçimde kullanılması, insan ve madde kaynağı aracılığı ile belli bir amacın gerçekleştirebilmesi eylemi olduğunu vurgulamaktadır. Bursalıoğlu'da (1999) yönetimin görevinin örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak olduğunu, amaçların önceden kararlaştırıldığını, yönetimin bu amaçları gerçekleştirmek için örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verip, bunları kullanıp ve kontrol ettiğini belirtmektedir.

Yönetimin bu görevini gerçekleştirecek olan yöneticinin önemini vurgulayan Werner (1993), örgütün amacını gerçekleştirecek, kaynakları kullanarak örgütü amacına götürecektir kişinin yönetici olduğunu belirtmektedir. Werner (1993), yöneticinin görevinin, öncelikle yapılması gerekeni saptayıp, sonra da ister demokratik, isterse otokratik ya da başka tarzda, bunun yapılmasını sağlamak olduğunu belirtmektedir. Eğitimin en temel ögesi olan okullar, sürekli değişen bir çevrede yer alırlar ve aynı zamanda bu çevreden etkilenirler ve çevreyi etkilerler. Değişen çevre ve teknolojik koşullar okullara olan gereksinimi artırmış ve ondan daha fazla etkinliği aynı zamanda bekler duruma gelmişlerdir. Okul, içinde bulunduğu toplumun sürekli değişen

beklentilerine cevap vermek, beklentileri gerçekleştirmek zorunluluğu altındadır. Bu görevi yerine getirecek okulun, yönetilmesi de değişim hızına ayak uydurabilen yöneticilerle mümkün olabilecektir. Çelik (1995), koltuğunda oturup bir mevzuat bekçisi gibi katı bürokratik kuralların arasına sıkışıp kalma döneminin geride kaldığını, okulun dinamik bir çevreye sahip olduğunu, toplumun okul örgütlerinden beklentilerinin değiştiğini vurgulamaktadır. Kaya (1996), okul müdürünün bu önemli görevini etkililikle gerçekleştirebilmesi, onun başarılı yönetsel davranışta bulunmasına bağlı olduğunu, Bursalıoğlu (1987) da yönetici davranışının grup davranışı olduğunun anlaşılması ile emretmenin yerini etkileme, uzlaştırma gibi taktiklere bıraktığını, Çelik (2000) ise, okul yöneticisinin öğretmenleri güdülemesi, diğerleriyle öğretmenleri yönlendirmesinin kendisini informal bir lider konumuna getirebileceğini savunmaktadırlar.

Okul yöneticisinin sadece mevzuatla sınırlı bir yönetici anlayışından sıyrılan, çevresini etkili kullanan, gücünü otoriteden ziyade etkilemeden alan bir lider olma özelliği gösteren kişi olması gerekliliği vurgulanmaktadır. Okul yöneticisi farklı çevrelerden gelen, farklı davranışlar sergileyen, farklı eğitim, kültür ve ekonomik özellikler gösteren ve buna bağlı olarak farklı beklentileri olan grup ve kişilere karşı farklı yeteneklerini ve güçlerini kullanarak okul ortamında cevap vermek ve çözüm üretmek zorundadır. Kaya (1986), eğitim yöneticisinin; öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, yerel yöneticiler ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişki kurmak, onların beklentilerini bağdaştırarak yönetimi sürdürmek durumunda olduğunu, Bursalıoğlu (1987) da yönetici davranışının birey ve grupları eyleme geçirip, önceden saptanmış hedeflere yöneltebilmek davranışı olduğunu, bu davranışın, aslında bir liderlik sorunu olduğunu vurgulamaktadır.

Bütün bu tartışmalarda öne çıkan aslında yöneticiliğin, makam gücü dışında güçleri olduğunu bilen ve liderlik özellikleri taşıyan lider - yöneticilere gereksinimin olmasıdır. Özellikle 1980'li yıllardan sonra yoğunlukla tartışılan liderlik konusunda çok sayıda araştırma yapılmış ve buna bağlı olarak çok sayıda lider tanımı yapılmıştır. Bass ve Avolio liderliği, ortak amaçları gerçekleştirmek için grup etkinliklerini etkileme süreci olarak tanımlarken, Block, liderliğin bireyleri kendi çıkarlarını grup amaçlarına

teslim etmeleri konusunda ikna etmek olduğunu vurgulamaktadır (Şimşek,2002). Bundan farklı olarak yapılan başka tanımlarda da, liderliğin bir süreç, etkileme, ortak amaçlara yönelme ve grup davranışı boyutlarından bahsederek okul yönetimine etkileri vurgulanmaktadır. Ogawa ve Bossert liderlik üzerindeki çok teori ve araştırmaları tartışarak dört temel sayılıda değerlendirmişler ve liderliğin örgütlerin performansını etkilemek olduğunu, liderliğin örgütsel kültür içinde işlediğini, liderliğin örgütsel rolle ilişkili olduğunu, liderlerin, ileri gitmeye ve rolünü oynamaya sahip bireyler olduğunu, ileri sürmüşlerdir (Dağlı,2001).

20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan işletme, yönetim ve okul yönetimi alanları içinde en sıklıkla çalışılan ve ilgi çeken konuların başında “liderlik” gelir (Şimşek,2002). Liderlik konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar ve tanımlamaların her birinde, liderliğin farklı yönleri vurgulanmış, liderlerin davranışından, kişiliğinden ve etkilerinden bahsedilmiştir.

Eğitim yöneticileri ve diğer liderlerle ilgili çalışmaların pek çoğunu yeniden gözden geçiren Boyatzis (1982) ve Spencer (1993), daha başarılı olan liderlerin, orta derecede ya da ortanın altında başarı gösterenlerle karşılaştırıldığında, daha başarılı olanların sürekli olarak birkaç yeteneğinin ortaya çıktığını gördüler(Cherniss,2002).

Başarılı yöneticiler, sorumluluklarını bilen, bunları yasal çerçeveye oturtan ve risk alarak kişisel potansiyellerini kullanabilen yöneticilerdir. Bir okul müdürünün yasal gücünün yanında değişik güçlere de ihtiyacı vardır. Şimşek (2002); yöneticiye genel olarak güç kazandıran değişik kaynakları şu şekilde sıralamaktadır:

Teknik Güç:Planlama,liderlik teorileri,örgütsel yapılar,zaman planlaması gibi konularda sahip olunan bilgi ve becerilerin sağladığı güç

İnsan İlişkileri Gücü:Okulda çalışan kişilerle ve çevrede bulunan diğer kişilerle kurulan sağlıklı ilişkilerin sağladığı güç.

Eğitimcilik Gücü:Eğitim, öğretim ve okulun işleyişi ile ilgili konularda sahip olunan bilgi ve becerinin sağladığı güç.

Sembolik Güç:Okuldaki işleyişlerin ne anlama geldiğini açıklayan değer sistemlerinin sağladığı güç.

Kültürel Güç:Okulda belirli süreçlerden geçerek oturmuş olan değerler ve ilkelerden oluşan informal yapının sağladığı güç.

Okul yöneticisi, sahip olduğu yetkilerini yukarıdaki güç türlerini kazanarak desteklemeli ve sağlamlaştırmalıdır. Okul yöneticisi yukarıda sayılan güç biçimlerine sahip olduğu ve onları iyi kullanabildiği oranda varolan işleyişin dışına çıkabilir ve yeni değerler yaratabilir. Özetle kurumunu başarılı bir şekilde geleceğe taşıyabilir ve kendisi de gerçek bir lider olabilir (Erdoğan,2000). Eğitim mevzuatında bütün müdürlerin yetki ve sorumlulukları aynı olmasına rağmen, her okulun yönetimi birbirinden farklı görüntü verir. Her okulun farklı biçimde yönetildiği konusu bize müdürlerin bazı özelliklerinin de önemli olduğunu hatırlatmaktadır. Bir müdür işlerini hep mevzuattan aldığı güçle yapabilirken, bir başka müdür, mevzuat dışında, insan ilişkilerinin güçlülüğü ve astlarına verdiği güven yoluyla da okulunu etkili bir şekilde yönetebilir (Şimşek,2002).

Okul yöneticisi, okuldaki personeli, ilgili kişi ve grupları etkileyerek, kaynakları harekete geçirebilmeli, ortaya çıkabilecek engelleri ve güçlükleri sahip olduğu güçlerini yerinde ve dengeli kullanarak çözebilmelidir Dengeleri oluştururken en fazla hangi gücünü ne zaman ortaya çıkarmalıdır diye belirlenmiş, kalıplaşmış bir yönetim formülü olamayacağına göre, söylenebilecek en basit ve anlaşılır yolun; duruma göre etkili olma yolu olduğu söylenebilir. Liderin etkisi uyguladığı yöntemle amaca ulaşma derecesi arasındaki olumlu ilişkiye bağlıdır. Erdoğan (2000) da okul yöneticisinin etrafında bulunan kişileri etkilemesi gerektiğini, okulu bu etkileme gücü ile harekete geçirmesi gerektiğini, ancak etrafındaki insanları sadece belli yollarla değil değişik duruma göre değişik yöntemlerle etkilemesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Aydın'a göre etkililik, örgütün genel performansında ya da genel performansı açısından en iyi sonucu verecek lider davranışı anlamı taşımaktadır. Aydın (1998), örgütün amacının gerçekleştirilmesini sağlayıcı bir lider davranışının, etkili bir davranış olarak nitelendirilebileceğini, belli bir ortamda (örgüt ye da grup) en etkili liderlik davranışının ölçütünün, örgütün ya da grubun amacının gerçekleştirilme derecesi olduğunu, amacı en iyi gerçekleştiren bir lider davranışının, o ortamda ya da durumda en etkili davranış olduğunu vurgulamaktadır. Okul müdürünün etkili olması okul ortamındaki şartlara ve değişkenlere uygun bir liderlik davranışını göstermesine

bağlıdır. Vroom-Yetton, Reddin, Hersey-Blanchard'ın liderlik kuramlarında, etkili bir liderin oldukça kapsamlı bir davranış birikimine ve çeşitliliğine sahip olması gerektiğinin paylaşıldığı belirtilerek, liderlerin farklı durumlarda etkili olmalarını sağlayıcı nitelikte davranış biçemlerine sahip olmaları gerektiği konusunda görüş birliğinin olduğu vurgulanmaktadır (Aydın, 1998).

Son yıllarda yapılan araştırmalarda en etkili liderliğin, birden fazla etkileme yolunu kullanan liderlik olduğudur. Busalıoğlu (1987), yönetici-lider davranışının iki boyutunun olduğunu, birinci boyutun yapıyı kurmak, ikinci boyutun ise anlayış göstermek olduğunu belirtmektedir. Yapıyı kurmanın kendisi ile grup üyeleri arasındaki ilişkileri belirtmek, örgütün kalıplarını, kanallarını ve prosedürlerini belirtmek olduğunu, anlayış boyutunun ise; arkadaşlık, güvenme, saygı ve içtenliği (samimiyet) kapsadığını vurgulamaktadır. Bunların liderin nitelikleri olmadığını, belirli bir durumda çalışırken gösterdiği davranışlar olduğunu belirtmektedir. Öte yandan, liderlik literatüründeki son gelişmeler **sadece iki boyutlu** liderlik anlayışının değiştirilmesi yönündedir. 1980'li yılların sonunda Lee Bolman ve Terry Deal tarafından geliştirilen "Çoklu Liderlik Kuramı"na göre liderliğin, en az dört boyutta anlaşılması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu boyutlar: Yapısal liderlik, İnsan Kaynakları Liderliği, Politik liderlik ve Sembolik liderlik olarak sıralanmaktadır (Bolman ve Deal, 1994'ten aktaran: Taylak, 2004).

Yapısal Liderlik Modeli: Örgütler belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere vardırırlar. Kuralları açık ve belirlenmiş olan örgütler etkili çalışırlar. Bu tip örgütlerde en önemli konu iş bölümü ve işin kimin tarafından yapılacağıının belirlenmesidir. İşlerin yürütülmesi, yapının korunması, insanların isteklerinden çok önemlidir. Ortaya çıkan problemler ise ya örgütün yapısal zayıflığından veya eksikliklerinden ortaya çıkmaktadır. Bu tür problemler yeniden yapılanma yoluyla çözülebilir. En önemli iki konu iş bölümü ve koordinasyondur.

İnsan Kaynakları Liderliği Modeli: Bolman ve Deal'a göre, kurumlar, insanların fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için vardır. İnsanlar kurumlar aracılığı ile kendilerini geliştirebilirler. Kurum ve çalışanlar arasındaki ilişki zayıfsa, bu durumdan kurum ve çalışanlar karşılıklı zarar görürler. Bu kurama göre, bir kurumun en

önemli kaynakları çalışanların enerjisi, yetenekleri ve görüşleridir. Bu kurama göre liderler kişiler arası ilişkilere, kişi isteklerine ve ihtiyaçlarına gerekli duyarlılığı gösterirler.

Politik Liderlik Modeli: Kurumlar farklı birey ve gruplardan oluşan ortaklıklardır. Kurumda çalışanların inançları, tercihleri ve farklı düşünce ve istekleri vardır. Bu istek, görüş ve tercihlerin çatışması normaldir. Bu çatışmanın altında kıt kaynakların paylaşılması yatmaktadır. Başarılı kurumlar kendi çıkarlarını ve çalışan grupların çıkarlarını gözetken kurumlardır. Bu kurama göre kurum kişilerin ve grupların çıkarlarının çatıştığı birer politik arenadır. Bu çatışma aslında normaldir, önemli olan problem çözme değil, uygulanan taktik ve yöntemlerdir.

Sembolik Liderlik Modeli: Kurumlarda ortaya çıkan, açıklanması ve yorumlanması zor olayların, çözümü mantıksal yaklaşımlarla olmayabilir. Eğer kurumda belirsizlik ve çelişki varsa bu tür belirsizliklerin çözümünde semboller kullanılabilir. Kurumda var olan törensel anlayışlar, kavramlar, mitler ve hikayeler gibi seremoniler çalışanların bu sorunlarını gidermede kullanılır. Çalışanları kaynaştırır, kuşku ve kaygıyı azaltır. Kurumdaki bağı güçlendirir. Bu kuram, kurumda var olan semboller inanç ve tutumlarla ilgilidir.

Bolman ve Deal (1991)'a göre başarılı ve etkili liderlik; duruma ve kurumsal sorunlara uygun düşen liderlik modelini benimsemek ve uygulamaktır. Yukarıda açıklanan bu liderlik kuramlarının içersinde en iyisi diye bir şey söz konusu değildir. Net amaçların, güçlü teknolojilerin ve sabit otoritenin olduğu kurumlarda yapısalcı liderlik, çalışanların motivasyonunun düşük olduğu kurumlarda insan kaynakları liderliği, kaynakların sınırlı, çeşitliliğin ve çatışmanın yoğun yaşandığı kurumlarda politik liderlik ve amaçların belirsiz olduğu ve çelişkilerin görüldüğü durumlarda sembolik liderliğin etkili ve doğru liderlik davranışı olacağı vurgulanmaktadır (Taylak:2004).

Yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin büyük bölümünün yalnızca bir liderlik davranışı gösterdiği, çok azının daha fazla liderlik davranışını gösterdiği belirlenmiştir (Dereli, 2003; Çelikten, 2001). “Günümüzdeki hızlı sosyo-ekonomik, politik ve teknolojik dönüşümlere bağlı olarak, okul müdürlüğünün geçmiş yıllara oranla daha

karmaşık bir duruma geldiği, yeni koşulların okul müdürlerinin birden çok alanda liderlik yeterliği kazanmalarını zorunlu hale getirdiği konusunda güçlü bir görüş birliği oluşmuştur” (Gümüseli,2001). Bu nedenlerle, etkili liderlik davranışı gösteren okul müdürünün kurumu amacına ulaştırması için değişen durum ve ortama uygun bir veya duruma göre birden fazla liderlik davranışını göstermesi gerekmektedir.

Problem Cümlesi

Lise Müdürleri Çoklu Liderlik Kuramı (Bolman ve Deal, 1994) içerisinde yer alan dört liderlik tarzından hangisini veya hangilerini benimseyip, hangi sıklıkta uygulamaktadırlar? Bu tarz ya da tarzlar ile liderlik ve yöneticilik başarıları arasında bir ilişki var mıdır?

Alt Problemler

1. Farklı cinsiyetteki öğretmenlerin ve lise müdürlerinin, lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarını değerlendirmeleri arasında fark var mıdır?
2. Lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarına ilişkin, öğretmenlerin değerlendirmesi ile müdürlerin değerlendirmesi arasında fark var mıdır?
3. Lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarını değerlendirmede, öğretmenlerin öğretmenlik mesleki tecrübelerine göre farklılık gösterir mi?
4. Lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarını değerlendirmede, müdürlerin öğretmenlik mesleki tecrübelerine göre farklılık gösterir mi?
5. Lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarını değerlendirmede, öğretmenlerin müdürle birlikte çalışma sürelerine göre farklılık gösterir mi?
6. Lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarını değerlendirmede, müdürlük mesleki tecrübelerine göre farklılık gösterir mi?
7. Lise müdürleri, kendilerinin liderlik ve yöneticilik başarılarını nasıl değerlendirmektedirler?
8. Öğretmenler, lise müdürlerinin liderlik ve yöneticilik başarılarını nasıl değerlendirmektedirler?
9. Lise müdürlerinin liderlik ve yöneticilik başarılarının değerlendirilmesinde, lise müdürlerinin kendilerini ile öğretmenlerin onları değerlendirmeleri arasında fark var mıdır?

10. Farklı okullarda görev yapan öğretmenlerin, lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarını değerlendirmeleri arasında fark var mıdır?
11. Farklı okullarda görev yapan müdürlerin, uyguladıkları liderlik tarzlarını değerlendirmeleri arasında fark var mıdır?

Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, lise müdürlerinin Bolman ve Deal (1994)'ın geliştirdiği Çoklu Liderlik Kuramı içerisinde yer alan dört liderlik tarzından hangisini veya hangilerini okul ortamlarında okul yöneticilerinin daha sıklıkla benimseyip uyguladıklarını, yöneticilik ve liderlik başarılarını hem lise müdürlerinin hem de bu müdürlerin okullarında görevli öğretmenlerin algıları yoluyla ortaya koymaktır.

Çalışmanın Önemi

Bu çalışma; eğitim sistemimiz içerisinde yer alan ve meslek liseleri, anadolu ve fen liseleri ile genel liseler olarak üç farklı grupta toplanan okul türlerinde görev yapan lise müdürlerinin liderlik tarzlarını tespit ederek, lise müdürlerinin liderlik tarzları ile çoklu liderlik kuramı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Öte yandan, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını ölçmek amacıyla Bolman ve Deal (1994) tarafından geliştirilen Çoklu Liderlik Kuramı ile ilgili bu anket Türkiye'de ilk kez lise müdürlerine uygulanmıştır.

Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, 2004 – 2005 eğitim - öğretim yılında Erzurum İl Merkezindeki Liselerde görev yapan ve anketi dolduran lise müdürleri ve öğretmenler ile sınırlıdır.

2. Bu araştırma yapılırken 2 lise müdürünün görevlerinin değişmesi ve öğretmenlerin yeni atanan lise müdürleri ile birlikte çalışma süresi anketi cevaplandırarak kadar yeterli olmadığından 1 Anadolu Lisesi ve 1 Genel Lise çalışma kapsamına alınmamıştır.

Sayıtlar

1. Anketi cevaplandıran müdür ve öğretmenler, anketi okuyarak cevaplandırmışlardır.
2. Öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okul müdürlerinin hangi liderlik davranışını gösterdiği saptanabilir.

Tanımlar

Araştırmaya özgü bazı tanımların açıklamaları şöyledir:

Liderlik: Ortak amaçları gerçekleştirmek için grup etkinliklerini etkileme sürecidir (Bass ve Avolio, 1993'ten aktaran Dereli,2002)

Liderlik Davranışları: Bolman ve Deal'ın 1991 yılında geliştirmiş oldukları ve aşağıda tanımlanan liderlik modelleridir:

Yapısalcı Liderlik Modeli: Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerini, işe ilişkin kuralları, iş bölümü, koordinasyon, işin kimin tarafından yapılacağı belirlenmesi, birim ve bölümlerin oluşturulması ve bunların işlevsel bir biçimde birbirlerine bağlanmasını liderliğin temel işlevi olarak algılayan, dolayısıyla örgütü insandan daha önemli gören liderlik yönelimidir.

İnsan Kaynakları Liderliği Modeli: Kurumların insanların fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için var olduğunu, bir kurumun en önemli kaynağının çalışanların enerjisi, yetenekleri ve görüşleri olduğunu ileri süren, temel olarak örgüte hümanist bir yaklaşımı ön planda tutan bir liderlik yönelimidir.

Politik Liderlik Modeli: Bütün kaynakların sınırlı olduğunu, örgütlerdeki her kaynağın da sınırlı olduğu ilkelerinden yola çıkarak kurumların farklı birey ve gruplardan oluşan ortaklıklar olduğunu, çalışanların inançları, tercihleri, farklı düşünce ve istekleri doğrultusunda farklı gruplara bölünebileceğini ve bunlar arasında rekabet ve zaman zaman çatışmanın ortaya çıkabileceğini; liderlerin ise böylesi bir örgütsel ortamda ikna ve pazarlık gibi politik araçları kullanarak etkili bir liderlik gösterebileceklerini vurgulayan bir liderlik yaklaşımıdır.

Sembolik Liderlik Modeli: Kurumlarda ortaya çıkan, açıklanması ve yorumlanması zor olayların çözümünün mantıksal yaklaşımlarla olmayabileceğini, belirsizlik ve çelişki durumlarında sembollerin kullanılması gerektiğini, kurumda var olan törensel anlayışlar, kavramlar, mitler ve hikayeler gibi sembollerin çalışanların ve örgütün sorunlarını çözmede kullanılabileceğini vurgulayan bir liderlik yönelimidir.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan işletme, yönetim ve okul yönetimi alanları içinde en sıklıkla çalışılan ve ilgi çeken konuların başında “liderlik” gelir. Sadece liderlik konusunda yapılan ciddi çalışmaların sayısı 3.000’den fazladır. Özellikle 20. yüzyılın ilk çeyreğinden itibaren başlayan liderlik çalışmalarında ağırlıklı olarak liderlerin figürü üzerinde durulmuştur. Sosyal Bilimciler bu insanların kişisel, fiziksel ve psikolojik özelliklerini sıralayan bir liste çalışmasına dönmüştür. Daha sonraki yıllarda, lideri sadece tek boyutlu incelemelerin yerini daha kapsamlı ve liderliği çok boyutlu irdeleyen çalışmaların başladığı görülmektedir (Şimşek, 2002).

“Liderlikle ilgili çeşitli kuramcı tarafından geliştirilen kuramlar bir yandan liderlik kavramına ışık tutarken diğer yandan, liderlik kavramının tam olarak kavranamadığını göstermektedir. Birbirleri ile ortak noktaları da bulunan bu kuramların esaslarının bilinmesi, liderlik kavramına daha kapsamlı olarak bakmamıza olanak sağlayacaktır” (Aydın, 1998).

Araştırmanın bu bölümünde liderlik kuramlarının tarihsel süreç içerisindeki gelişimi, Özellik Kuramları, Davranışçı Kuramlar, Durumsal Liderlik Kuramları, Dönüştürücü/Yönetimsel Liderlik Kuramları ve Dört Liderlik Çerçevesi açısından ele alınmıştır.

A. ÖZELLİK KURAMLARI

“Tarihsel süreç içinde “Özellik Yaklaşımları” kapsamındaki çalışmaların ilkinin, Thomas Carlyle (1795-1881) tarafından yapıldığı söylenebilir. Daha sonraki yıllarda yapılan bazı çalışmalar Özellik Yaklaşımlarının gelişmesine katkıda bulunmuştur (Erçetin, 2000).

Yapılan bilimsel çalışmalarda, liderlik konusundaki ilk çalışmaların asker ve bürokratların liderlik özelliklerinin incelenmesi ile başladığı, öne çıkan liderlerin kişisel özelliklerinin araştırıldığı, liderliğin ortaya çıkması için gerekli olan bireysel ve

toplumsal özelliklerin saptanmaya çalışıldığı, başarılı ve başarısız liderlerin gösterdikleri özelliklerinden hareketle karşılaştırmalar yapılarak liderliğin belirgin özelliklerinin ortaya konmaya çalışıldığı görülmüştür. 1947 – 1954 yılları arasında Stogdill, Drake ve Gibb ve Jankins yaptığı araştırmalarda liderlik özelliği gösteren kişilerin fiziki yapıları, zeka durumları ve sağlık durumları yönünden incelenmiş ve liderde bulunması gereken özellikler belirlenmeye çalışılmıştır (Özkalp, 1982; Çelik, 2000).

Çeşitli kurumlarda yapılan liderlik araştırmalarında, lideri diğerlerinden ayıran özellikler incelenmiş, insanları yöneten ve yönetilen diye ikiye ayrıldığı, yönetenlerin yönetilenlerden farklı özelliklere sahip oldukları belirlenmiştir (Aydın, 1998). Yapılan her çalışmada liderlik özelliği olarak tanımlanan özelliklerin farklılaşması, sürekli yeni özelliklerin fark edilmesi, lideri tanımlayacak özelliklerde genellemelere gidilemeyeceğinin anlaşılması ile temel özellikler oluşturulmaya çalışılmıştır. Stogdill bu konuda beş temel özellik belirlemiştir (Çelik, 2000).

1. Kapasite (Zeka,dikkatli olma,orijinallik ve yargılama).
2. Başarı (Eğitim,bilgi ve atletik başarı).
3. Sorumluluk (Bağımlılık,girişim,direnme,saldırganlık,kendine güven ve üstün olma isteği).
4. Katılma (Etkinlik,sosyallik,işbirliği,uyum sağlama ve nüktedanlık).
5. Konum (Sosyo-ekonomik konum ve popülerite).

Başaran da liderde bulunması gereken özelliklerde ilgili beş faktörden bahsederek liderin izleyenlerden;

1. Daha zeki olması;
2. Kendini izleyenlerle daha iyi iletişim ve ilişki kurabilmesi;
3. Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalısı;
4. Amaçlara daha çok ilgi duyması, daha çok güdülenmesi;
5. İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek,yerli yerinde kullanabilmesi

yönleriyle farklı olması gerektiği görüşündedir. Başaran (1992) bu beş özellikte liderin, izleyenlerden üstün olması gerektiğini ancak bunun çoğu zaman mümkün olmayabileceğini, ancak bir kısmında dahi üstün olmasının kendisini lider konumuna

çıkartabileceğini savunmaktadır. Aydın (1998), liderin kendisini izleyenlerin amaçlarına ulaşması için grupla etkileşiminin grup içindeki statüsünü güçlendireceğini düşünmektedir. Özellik kuramlarında liderde bulunması gereken özelliklerin genellenmesi ve Robert B. Myers tarafından yapılan, iki yüzden fazla çalışmanın çözümlendiği ve kişilik özellikleri ile liderlik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada: zeka açısından gruptan ileri görünseler de, liderlik özellikleri arasında hiçbir fiziksel özelliğin liderler için ortak bir özellik olmadığı vurgulanırken; uygulanabilir bilginin, durumu kavrama, girişim, iş birliği, özgünlük, hırslı olma, ısrarlı olma, coşkusal kararlılık, yargılama gücü, popüler olma ve iletişim becerisinin liderlikle ilişkisi olduğu vurgulanmaktadır. Sadece zekanın kalıtsal olarak geçtiği, bu özelliğin de liderlikle düşük düzeyde ilişkisinin bulunduğu vurgulanmaktadır.

Özellik kuramları ile liderlik özelliklerinin standartlaştırılması çalışmalarında, her durumda farklı özelliklerin ortaya çıkması, genelleme yapılamaması, diğer değişkenlerin göz ardı edilmesi gibi etkenler nedeniyle 1980’li yıllara kadar yoğun biçimde eleştirilmesine neden olmuştur (Erçetin, 2000). Robbins, özellik kuramının izleyenlerin ihtiyaçlarını göz ardı etmesi, çeşitli özelliklerin görece önemini açıklığa kavuşturamaması ve durumsal faktörleri dikkate almaması yapılan çalışmaların önemli sınırlılıklarını oluşturduğunu vurgularken, Çelik (2000), son yıllarda yapılan çalışmalarda liderlik özelliklerine yönelik ilginin arttığını, dönüştürücü ve vizyoner liderlik gibi yeni geliştirilen kuramların özellik kuramıyla yakın ilgisinin olduğunu belirtmektedir.

B. DAVRANIŞÇI KURAMLAR

Çelik (2000), özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması nedeniyle araştırmacıların liderin davranışlarını araştırmaya yöneldiğini belirtmektedir. Şimşek (2002), davranışçı kuramları tanımlarken liderlik davranışı yaklaşımının liderin “ne olduğundan” çok, etkili liderlerin “ne yaptığı ve nasıl davrandıklarına” odaklandığını, Erçetin (2000) ise, benzer tanımlama ile davranışsal yaklaşımların daha çok liderin davranışları, liderlik biçimleri ve bunların grup üzerindeki olası etkileri üzerinde yoğunlaştığını vurgulamaktadır. Liderlik davranışları konusunda üç önemli

çalışma yer almaktadır. Bunlar; Iowa Üniversitesi Çalışmaları, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi-Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nün araştırmalarıdır.

a) Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Şimşek'e göre (2002); liderliği anlamada deneysel yöntemlerin ön plana çıktığı, araştırmaya konu olan liderlerin kendi doğal çevreleri içinde değil de kontrollü deneysel ortamlarda incelendiği araştırmalardır. Deneylerde, yaratılan karar verme ortamlarında lider adaylarının astlarıyla ilişki ve davranış örüntüleri analiz edilmeye çalışılmış, sonuçta üç tür lider davranışına ulaşılmıştır: **Otoriter, demokratik ve umursamaz (laissez-faire)**.

Otoriter liderler emredici olup, astlarını karara katmazlar, tüm yetki ve sorumluluk liderde toplanmıştır. Astlar da işlerini lider tarafından belirlenmiş sınırlar içinde yaparlar.

Demokratik liderler ise, grupta karar vermeyi özendiren, grup tartışmalarına izin veren, astlarını bilgilendiren, astlarının düşünce ve önerilerine değer veren ve bu yönde destekleyen liderlerdir.

Umursamaz liderlik (laissez-faire) liderler de, ilgisiz liderler de denebilecek umursamaz liderler, etkisiz liderlerdir. Astların kendi kararlarını kendilerinin verebileceği, işlerini istedikleri tarzda yapabilecekleri, başıboşluğa kadar varabilecek bir boşluğun olduğu liderlik biçimidir. Gerçekte, bu tür liderler liderlik etmezler.

Lunenburg ve Ornstein'e göre her üç liderlik türüne grupların ürettiği iş anlamında bakıldığında, otoriter liderlerin yönettiği gruplardan biraz daha üretken iken umursamaz liderlerin yönettiği gruplar üretkenlik açısından en kötüsüdür. Dahası, umursamaz liderlerin yönettiği gruplarda saldırganlık oranında da ciddi bir artış gözlenmiştir (Lunenburg ve Ornstein, 1996'dan aktaran Şimşek, 2002).

b) Ohio State Araştırmaları

1940'lı yılların sonuna doğru Stogdill tarafından başlatılan, İkinci Dünya Savaşının sonralarına rastlaması nedeniyle askeri, organizasyonlarda liderlik konusunun araştırıldığı, Ohio devlet Üniversitesi tarafından yapılan çalışmalardır (elik, 2000). Araştırmada örgütlerde görölen liderlik davranışını betimlemek için yüzelli maddelik Önder Davranışını Betimleme Anketi (LBDQ) kullanılmış, çok sayıda endüstri, ordu ve eğitim örgütlerinde uygulanmıştır (Başaran, 1992). Erçetin (2000), araştırmacıların, başlangıçta 9 grupta sınıflandırdıkları yaklaşık 1800 liderlik davranışını araştırma sonucunda iki bağımsız boyuta indirdiklerini, Başaran da (1992) bu iki bağımsız boyutun “ İnsana Önem Vermek “ ve “ Yapıyı İşletmek” olduğunu vurgulamaktadır. Erdoğan (2000), görev ve ilişki yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem vererek yüksek performans sağlayan lider davranışının etkili lider davranışı olduğunun belirlendiğini belirtmektedir.

elik'e göre (2000) Halpin tarafından Ohio State Üniversitesi'nde LBDQ konusunda yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar şöyle özetlemiştir:

1. Anket sonucuna liderin, görev ve ilişki yönelimli olmak üzere iki temel davranış boyutunun belirlendiği,
2. Görev ve ilişki yönelimli davranışa yüksek düzeyde önem vererek yüksek performans sağlayan liderlik davranışının etkili liderlik davranışı olarak belirlendiği,
3. Etkili liderlik davranışı konusunda lider ile izleyenler arasında karşıt ilişkinin var olduğu, liderlerin daha çok görev yönelimli olduğu izleyenlerin ise ilişki yönelimli liderlik davranışını vurguladıkları,
4. Görev ve ilişki yönelimli davranışların güçlü olduğu örgütlerde uyum ve yakın dostluk gibi grup özellikleri yanında kurallarda da açıklık olduğu,
5. Liderin gösterdiği davranışlarla, izleyenlerin bu davranışlara ilişkin betimlemeleri arasında zayıf bir ilişkinin bulunduğu,
6. Farklı liderlik biçimlerini güçlendiren farklı örgütsel yapıların olduğu vurgulanmaktadır.

c) Michigan Araştırmaları

Ohio Üniversitesi araştırmaları ile aynı döneme gelen Michigan Üniversitesinin araştırmalarında da, liderin davranışsal özellikleri araştırılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada yüksek verimli gruplarla, düşük verimli grupların yöneticilerinin benzer ve ayrılan yönlerinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır (Başaran, 1992). Rensis Likert'in öncülüğünde Michigan Araştırmalarını yürüten grup, liderlik davranışının insan yönelimli ve görev yönelimli olmak üzere iki boyutunun olduğunu tespit etmiş, bu araştırmalarda insan yönelimli liderlerin üretim yönelimli liderlere göre daha verimli olduğu ortaya konulmuştur (Erdoğan, 2000).

Yine bu çalışmalarda insan ilişkileri yönelimli liderlerin üretim yönelimli liderlere göre daha yüksek düzeyde verimlilik ve iş doyumunu oluşturdukları, daha verimli çalışma grupları oluşturdukları vurgulanmaktadır (Çelik, 2000). Erçetin'e göre (2000) görev yönelimli lider davranışının yakın denetim, performans değerlendirme, makam ve ceza gücünün göstergesi olan eylemleri ifade ettiği, insan ilişkileri merkezli davranış da ise liderlerin izleyicileri ile ya da asları ile insan olarak ilgilendiklerini onların gereksinimlerini, kişisel gelişmelerini, refahlarını sağlayacak davranışlarını tercih ettiklerini vurgulamaktadır.

Michigan ve Ohio Üniversitelerinin örgütlerde yaptıkları liderlik araştırmaları; bu konuda başka araştırmaları da başlatmış, Robert Blake ve Jane Mouton, Ohio araştırmasının bulgusu olan iki boyutu asıl alan ve daha derinleştiren Yönetim Gözeneği'ni (Managerial Grid) geliştirmiş, Kanada'da William Reddin bu iki boyuta üçüncü bir boyut ekledi. Böylece önderlik konusunda birçok kuramın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Başaran, 1992).

d) Yönetim Gözeneği Kuramı

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetim gözeneği kuramı, aslında Ohio State Üniversitesinin lider davranışının boyutları olarak geliştirdiği üretim yönelimli yada insan ilişkileri boyutlarıyla Michigan Üniversitesinin geliştirdiği liderlik davranışları boyutlarıyla da büyük bir benzerlik göstermektedir (Çelik, 2003).

Yönetim gözeneğinde liderlik davranışının iki boyutundan bahsedilerek, lider davranışının iki boyutunun bulunduğu, bunların insan ilişkilerine yönelik ve üretime yönelik boyutlar olduğu vurgulanmaktadır (Başaran, 1992). Dikey eksen insana ilgiyi, yatay eksen ise göreve ilgiyi belirtir.

Blake ve Mouton'un yönetim gözeneğinde ortaya çıkan çok sayıda liderlik biçiminden en önemli beş tanesi şöyle tanımlanmaktadır (Başaran, 1992; Çelik, 2003).

1. Şehir kulübü liderliği (1 -9): İyi insani ilişkilerin hakim olduğu, üretimin pek dikkate alınmadığı liderlik biçimidir.
2. Göreve bağlı liderlik (9 -1): İnsan ilişkilerine yer vermeyen, bütün gücünü üretime yönelten liderlik anlayışıdır.

Tablo 1- Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği (Çelik, 2003)

İnsan odaklılık

9	1,9								9,9
8									
7									
6									
5					5,5				
4									
3									
2									
1	1,1								9,1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Üretim Odaklılık

3. Ekip liderliği (9 -9): Hem insana hem de üretime önem veren liderlik biçimidir. Liderin ve grup üyelerinin yeterliliği yüksektir.

4. Uzlaşmacı liderlik (5 -5): Üretim ve insan ilişkilerini dengede tutmaya çalışan liderlik biçimidir.
5. Zayıf liderlik (1 – 1): Üretime ve insan ilişkilerine dikkat edilmeyen, günlük işlerin takip edildiği bir liderlik biçimidir

C. DURUMSAL LİDERLİK KURAMLARI

1950'li yıllardan sonra lider ve izleyenleri çevreleyen ortamların liderin ortaya çıkmasındaki ilişkisinin araştırma konusu yapılması durumsallık kuramının başlangıcını oluşturur Hoy ve Miskel'e göre farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden tahmin edilmesinin mümkün olmadığı dolayısıyla bu yaklaşıma her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçiminin olmadığını vurgulamaktadırlar (Hoy & Miskel, 1991'den aktaran Çelik, 2003). Kağıtçıbaşı bu modelde ortamın lideri yarattığını, liderin ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıktığını, liderin kim olacağının çok önemli olmadığını, bireysel özelliklerin dikkate alınmadığını, belirleyici olanın ortamsal özellikler olduğunu vurgulamaktadır. (Kağıtçıbaşı, 1972'den aktaran Özkalp, 1982). Filley ve House'a göre lider, işin yapısına uygun davranış biçimleri göstererek izleyenleri güdülemeye ve başarılı olmaya çalışırken, bir liderlik modeli geliştirmek amacıyla değildir. Bu kuramda farklı durumlarda etkili olan ortamsal değişkenleri tespit ederek bunların lider davranışlarına olan etkilerini saptamaya çalışır. (Filley & House, 1969'dan aktaran Özkalp, 1982). Kuram, hangi ortamda hangi liderlik özelliklerinin ortaya çıktığı, liderin izleyenleri ile aralarındaki ilişkilere ortamın etkisini betimlemek amacıyla.

Durumsal liderlik kuramı içerisinde Fiedler'in Durumsallık Kuramı, House'un Yol-Amaç Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı, Vroom ve Yeton'un Normatif Kuramı ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı yer almaktadır.

a) Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Fred Fiedler tarafından geliştirilen ve ilk kendisi tarafından kullanılan durumsallık kuramında, temel varsayım, liderin ortamın elverişli olma olasılığına göre doğacağıdır.

Bu kuramda liderlik, liderin üyeleri etkilemek için gösterdiği davranışlar örüntüsü ve üyelerce paylaşılmış bir amaca ulaşmak için bir üyenin diğerlerini etkileme sürecidir (Başaran, 1992).

Bu kuramda Fiedler, liderliği iki biçimde tanımlamaktadır. Birincisi iş merkezli ve ikincisi ilişki merkezli. İş merkezli lider, daha çok yönlendirici, emirlerle işi yürüten, izleyenleriyle az ilgilenen, dikkatini daha fazla işe yönlendiren, en önemli odaklanmanın iş olduğu liderlik biçimidir. Buna karşılık, ilişki yönelimli lider, kişiler arası ilişkiye ağırlık veren, uyum, dostluk, destek, ortak duyguların odak olduğu liderlik biçimidir. Demokratik ve katılımcı liderlik özellikleri gösterirler. (Gilmer ve Deci, 1977'den aktaran Özkalp, 1982). Fiedler, uyguladığı (Least Preferred Coworker) LPC testine göre, liderleri farklı doğal gruplar içerisinde incelemiş, hangi ortamlarda hangi liderlik özelliğinin daha etkin olduğunu bulmaya çalışmıştır. Yapılan araştırmalarda liderin etkililiğinde üç ögenin rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Bunlar:

1. Lider – üye ilişkileri,
2. İşin yapısı,
3. Liderin mevkiinin gücüdür (Gilmer ve Deci, 1977'den aktaran Özkalp, 1982).

“Bu üç değişkenin birleştirilmesi sekiz değişik durumun çıkmasına yol açar: Bu durumlar içinde, lider – üye ilişkileri iyi uyumluysa, işin yapısı belirginse (yani neyin nasıl yapılacağı açıksa) ve liderlik mevki güçlüyse (yani lider üyeler tarafından lider olarak kabul ediliyorsa), lider için en uygun ortam var demektir. Bütün öğelerin olumsuz olduğu durumlar ise etkin liderlik bakımından en güç durumlardır”(Özkalp, 1982).

Fiedler tarafından yapılan çalışmalar sonunda durumsallık kuramı ile ilgili genellenebilir bazı sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Güvenilen ve sevilen lider resmi unvanlara sahip olma ihtiyacı duymadan liderliğini daha kolay kabul ettirebilir.
2. Görev belirsiz ve tanımlanmamış ise, liderin grubu etkilemesi güç olur.
3. Liderin işgal ettiği pozisyona bağlı iktidar kuvvetli ise (gruba üye olma, terfi, gruptan çıkarma, liderlik devamlı mı yoksa grubun isteği ile mi sona eriyor?)

liderlik görevini yerine getirmesi de o kadar kolay olur (Korkut,1992'den aktaran Çetin, 2002).

Fiedler ve Chermers'e göre, örgütsel ortamın liderlik performansında belirleyici olduğu, liderlik performansının sadece liderlik özelliklerine bağlı olmadığı, etkili liderlerin olağanüstü durumlarda ortaya çıktığını belirtmektedirler (Fiedler, Chermers, 1974'ten aktaran Aydın, 1994).

Fiedler'in çalışmalarında elde edilen bulgulara Hoy ve Miskel'in yorumu ise şöyledir:

1. Görev yönelimli liderler, yüksek kontrol durumlarında ilişki yönelimli liderlere göre daha etkili olmaktadır.
2. İlişki yönelimli liderler, orta derecedeki kontrol ortamlarında görev yönelimli liderlere göre daha etkili olmaktadır.
3. Görev yönelimli liderler, düşük kontrol ortamlarında ilişki yönelimli liderlere göre daha etkili olmaktadır (Hoy ve Miskel, 1991'den aktaran Çelik, 2003).

b) House'un Yol-Amaç Kuramı

Robert J. House tarafından geliştirilen Yol-Amaç (Path-Goal) Kuramında, liderliğin görev ve ilişki boyutu benimsemekte; bu boyutlara amaca güdülenme üçüncü boyut olarak eklemektedir. "Bu kurama göre insanlar, benimsedikleri bir amaca ulaşmak ve önlerine çıkan engelleri aşmak için gereken çabayı göstererek yolu açarlar, böylece etkili olurlar" (Hitt,1979'dan aktaran Başaran, 1992).

Kuramda, grubun ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmede liderin izleyenleri nasıl ve hangi davranışlarla güdüleyecekleri sorun olarak görülmekte ve bunun cevabı aranmaktadır (Erçetin, 2000).

Bu kurama göre, liderler izleyenlerin hem tatmin olmalarında hem motive olmalarında hem de performanslarını artırmalarında etkili olabilirler. Ancak, her durum için geçerli olabilecek tek bir liderlik tarzı olmadığı konusunda bu kuramlar da diğer

kuramlarla benzer düşünceler taşımaktadırlar. Bu kurama göre, destekleyici, yönlendirici, başarı-odaklı ve katılımcı olmak üzere dört tip liderlik tarzı vardır.

Destekleyici liderler, son derece dostça, açık ve yakın davranırlar ve sürekli bir takım ruhu yaratmaya çalışır, astların bireysel isteklerine ve durumlarına önem verirler.

Yöneltici liderler, astlarını yönlendiren, kurallara önem veren, sürekli yüksek performans için plan ve programlar yapan liderlerdir (Ferik, 2001).

Bu davranışı gösteren liderler düşük eğitim düzeyli, emir almaktan hoşlanan,işlerine yaratıcılıklarını katma gibi beklentileri olmayan astlar üzerinde etkili olurken, aynı liderlik davranışı eğitim düzeyi yüksek, beklentileri yüksek, yaratıcı, sorgulayan, karara katılmayı talep eden astlar üzerinde tam ters etki yapar ve grup performansını düşürür. Bu tür astlar üzerinde, House'un adlandırması ile, "katılımcı" veya "başarı-odaklı" liderler daha etkili olacaktır (Şimşek, 2002): **Başarı-odaklı liderler**, astlarına başarıları için açık ve kesin hedefler koyarak onları yönlendiren liderlerdir. **Katılımcı liderlik tarzında liderler**, karar verme sürecinde astların fikirlerine de başvuran liderlerdir. Kurama göre, farklı durumlar farklı tipte liderlik tarzını gerektirir. Astların kişisel özellikleri ve iş ortamı çevresel faktörleri oluşturur. "Bu kurama göre, lider herhangi davranışta bulunmadan önce, hem astlarının kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve en uygun davranışı seçmelidir" (Ferik, 2001).

House'un Yol-Amaç Kuramı

Durum	Liderlik Tarzı	Sonuç
Astların özgüveni düşük	Destekleyici Liderlik Tarzı	Astların işi başarıma konusunda özgüvenleri yükselir.
Belirsiz durum	Yönlendirici Liderlik Tarzı	Ödüle giden yol kesinleşir.
İş için mücadele yok iken	Başarı-Odaklı Liderlik Tarzı	Yüksek amaçlar belirler.
Yanlış ödüllendirme	Katılımcı Liderlik Tarzı	Astların isteklerini ve nasıl ödüllendirilmek istediklerini belirler.

Kaynak: Ferik, 2001

c) Hersey ve Blancard'ın Durumsal Liderlik Kuramı

House'un durumsal liderlik modeli daha sonra Hersey ve Blancard tarafından geliştirilerek Durumsal Liderlik Kuramı adı altında yeniden yorumlanmıştır (Şimşek, 2002). Etkili liderlik davranışı ile astların olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bir kuramdır (Çelik, 2003). Grup üyelerinin olgunluk düzeylerinin, liderlik biçimini etkilediğinin temel varsayım olarak kabul edilmesidir. "Burada olgunluk, grubun ya da bireylerin tüm özelliklerini değil, sadece yapılacak iş açısından yetkinliğini, yeterliği ifade etmektedir" (Aydın, 1998).

Aydın'a göre olgunluk, birbirine bağlı iki etkenden yüksek gerçekçi amaçlar saptama becerisi ve istekliliği ile buna etki eden başarı gereksinimi yüksek olan bireylerin, amaçlarını gerçekleştirmek için sorumluluk alma beceri ve istekliliğidir. Beceri, işi yapmak için gerekli teknik bilgi ve yeteneklere sahip olmayı ifade etmektedir (Aydın, 1998).

Yine iki boyutlu davranışların birbiriyle etkileşimi ile dört liderlik biçiminin çıktığı görülmektedir.

1. Yüksek görev, düşük ilişki,
2. Yüksek görev, yüksek ilişki,
3. Düşük görev, yüksek ilişki,
4. Düşük görev, düşük ilişki davranışlarının ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Başaran, 1992).

Bu dört liderlik biçiminin her birinde, astların görevleri ile ilgili olgunlukları ve bu olgunluk düzeyine uygun liderlik biçimleri şöyle tanımlanabilir (Başaran, 1992):

1. **Söyleyen (emreden) stil (yüksek görev-düşük ilişki):** Astların olgunluk düzeylerinin düşük olduğu durumlarda gerekli olan liderlik biçimidir. Burada lider emredici, yönlendirici ve otoriterdir. Tek yönlü iletişime dayalı bu tipte lider, astlarına ne yapmaları gerektiğini açıkça söyler, işin nasıl ve ne zaman, ne şekilde yapılacağını belirtir. Astların olgunluk düzeylerinin ve hazır olma

düzeylelerinin düşük olduğu durumlarda uygun olan bir liderlik biçimidir. Göreve yeni başlayan ve bu konuda deneyimi olmayan astların yönetiminde etkilidir.

2. **Satan stil (yüksek görev-yüksek ilişki):** Astların olgunluk düzeylerinin düşük olduğu, ancak göreve ilişkin sorumluluk alma konusunda istekli ve güvenli olan durumlarda uygun liderlik davranışdır. Lider, emredicidir ancak verdiği kararları da astlarına açıklar ve ikna edicidir. Bu tür yaklaşımla lider astına psikolojik destek te sağlamış olur. Örneğin, işe alınan ve işini öğrenmeye başlayan bir asta uygulanabilecek bir tarzdır.
3. **Katılımcı stil (düşük görev-yüksek ilişki) :** Astların olgunluk düzeylerinin yükseldiği, deneyim ve becerilerinin arttığı, başarı güdüleri ve sorumluluk alma isteklerinin yükselmeye başladığı iş ortamlarında liderlerin uyguladığı davranış biçimidir. Astların görüşlerini almak, astlarla liderin davranışlarını paylaştıkları bir süreci kapsar. Çalışanlarla uyum ve işbirliği içinde bulunmak, istek düzeyleri düşük astların isteklerini artırmalarına yardımcı olacaktır. Astlarla işbirliği ve uyum halinde psikolojik desteğin arttığı, bir iş ortamı yaratılmalıdır.
4. **Yetki aktaran stil (düşük görev-düşük ilişki) :** Astların olgunluk düzeylerinin ve işe hazırlık düzeylerinin tam olduğu durumlarda, liderler astlarına karar verme ve kararın uygulanmasında tam yetki verirler. Astlar, beceri ve deneyim sahibi, yüksek başarı güdüsüne sahip güvenli ve isteklidir. Bu ortamda lider tarafından cesaretlendirilmeye ve isteklendirilmeye ihtiyacı olmayacak kadar olgunlaşan ast ile lider en alt seviyede ilgilenir ve emirler verir.

House'a benzer bir biçimde Hersey ve Blanchard da, çeşitli psikolojik ve kişisel özellikler anlamında "olgun" olarak nitelenen astların bulunduğu örgüt ortamlarında "yetkiyi göçeren (katılımcı) liderlerin" daha başarılı olduğunu, tam tersine yine aynı özellikler anlamında "düşük olgunluk" düzeyine sahip astların bulunduğu ortamlarda ise "yöneltici(üretim odaklı, yapıyı kurucu) liderlerin" daha başarılı olduğunu vurgulamaktadırlar (Şimşek, 2002).

d) Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

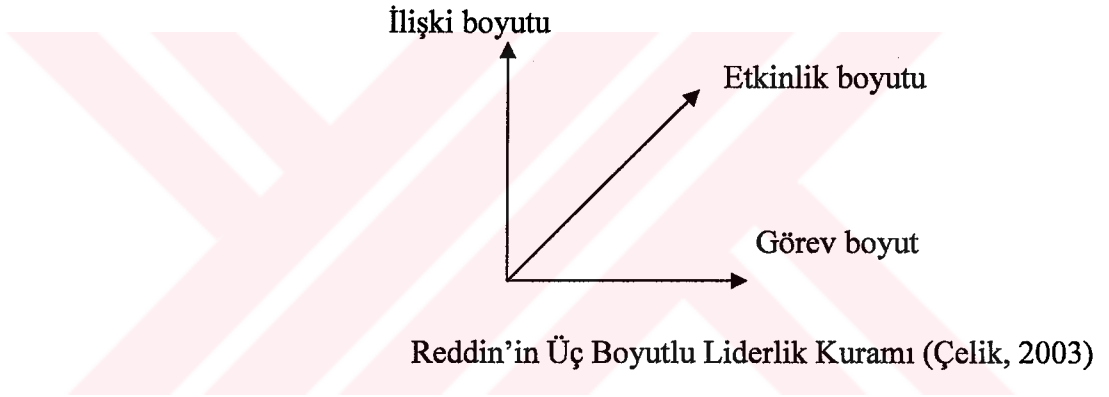
Davranışsal kuramlarda hep iki boyutu ile ele alınan liderlik anlayışına William J. Reddin tarafından geliştirilen 3 - D (Three – Dimensional Management Style) Kuramı

ile üçüncü bir boyut ilave edilmiştir. Davranışsal yaklaşımlarda yer alan ilişki ve görev boyutuna Reddin, etkililik boyutunu ilave etmiştir. Aydın'a göre Reddin'in etkililiği, liderin davranışı veya etkinliği ile tanımlanmasının doğru olmadığını, etkililiğin liderin bulunduğu makamın gücü ile amaçlara ulaşma derecesi olarak kabul edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Aydın, 1994).

Reddin'in 3- D kuramında yer alan boyutlara şu anlamlar yüklenmiştir:

Görev yönelimli : Örgütün ya da grubun amacını gerçekleştirmek için var olan güçleri amaca yönelten lider biçimidir.

İlişki yönelimli: Bir yöneticinin karşılıklı güven, astların görüşlerine saygı ve duygularını dikkate alma ile karakterize edilebilecek nitelikte kişisel ilişkilere sahip olma derecesidir (Aydın, 1994).



Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramında, dört temel liderlik biçimi belirlenmiştir: (1) Düşük görev ve düşük ilişki, (2) Düşük görev ve yüksek ilişki, (3) Yüksek görev düşük ilişki, (4) Yüksek görev ve yüksek ilişki (Aydın, 1994).

Reddin, durumsallık kuramını genişleterek farklı durumların farklı liderlik biçimi gerektirdiğini savunarak, etkili liderliğin bulunulan ve kullanılan duruma bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Bu anlayıştan hareket eden Reddin, liderliği etkili ve etkisiz olmak üzere iki grupta toplamıştır (Aydın, 1994).

d.1) Etkili Liderlik Biçimleri

Modeldeki etkili ve etkisiz liderlik biçimleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Aydın, 1994; Çelik, 2003):

1. Yönetici: Bireye ve göreve yüksek düzeyde önem veren liderlik anlayışıdır. Başarı için bireysel farklılıkları gören, değer veren, takım çalışmasına inanmış, güdüleyici olan liderlik anlayışıdır.
2. Geliştirici: İnsana kesin güven duyulan, geliştirici ve güven verici olduğu için ilişkiye yüksek, göreve düşük düzeyde önem veren bir liderlik anlayışıdır.
3. İyi Niyetli Otokrat: Ne istediğini ve nasıl elde edeceğini bilen, arkadaşlarını gücendirmeden amacına ulaşmaya çalışan bu anlayışta lider göreve çok, bireye ise düşük düzeyde önem verir.
4. Bürokrat: İyi niyetli ve dikkatli görünen, kurallara önem veren gücünü kurallardan alan bürokrat tipli liderlik anlayışıdır. Göreve ve bireye düşük düzeyde ilgi gösterir.

d.2) Etkili Olmayan Liderlik Biçimleri

1. Misyoner: Uygun olmayan bir durumda asta çok fazla, göreve ise çok az ilgi gösteren bir liderlik biçimidir. Bu liderler için kendi kendine uyum önemli bir değer olarak görülmektedir.
2. Uzlaştırıcı: Yalnızca göreve veya ilişkiye önem vermesi gerekirken, her ikisine de gereğinden fazla önem veren bir liderlik biçimidir. Baskılardan etkilenen, kötü bir karar vericidir.
3. Otokrat: Bu liderler, durumun uygun olmaması halinde bile göreve çok fazla ilişkiye ise çok az düzeyde ilgi gösterirler. Sadece elde varolan işe önem veren, ilgi gösteren bu liderler, başkalarına güvenmezler.
4. İlgisiz: Göreve ve ilişkiye durumun uygun olup olmadığına bakmaksızın, çok düşük düzeyde ilgi gösteren, önem veren liderlik biçimidir. Bu tip liderler pasif ve ilgisiz biri olarak nitelendirilir (Aydın, 1994; Çelik, 2003).

e) Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı

Vroom ve Yetton'un normatif durumsallık kuramına göre, bir liderin en önemli görevi karar vermedir. Etkili karar verme etkili liderliği belirler. Belli koşullarda etkili olabilmek için liderlerin nasıl davranmalarının gerektiğinin belirlenmeye çalışıldığı bu kuramda da her duruma uygun bir liderlik biçimi yoktur. Çelik'e göre (2003) otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru geniş bir çerçeve içinde uygun liderlik davranışları oluşmaktadır. Bu modelde kararın kabulü ve kalitesi ile liderlik biçimi iki değişken olarak kabul edilmektedir.

Aydın'a göre (1994) Vroom ve Yetton, liderlik biçimini "otokratik süreç," "danışıcı süreç," "grup süreci" olarak sınıflandırmışlardır.

Otokratik süreçte, lider iki tür davranış gösterebilir. Lider ya eldeki bilgiyi kullanarak karar verir ya da grup üyelerinden sağlayarak karar verir. Eğer grup üyelerinden bilgi sağlayarak karar veriyorsa, onlara söz konusu sorun hakkında bilgi verebilir veya vermeyebilir..

Danışıcı süreç: Bu süreçte de lider iki türlü davranış gösterebilir. Lider, ya grup üyelerinin tek tek görüş ve önerilerini alarak, ya da konu hakkında toplantı yapıp, sorunu grupta paylaşır ve her iki durumda da kararı kendisi verir.

Grup süreci: Bu süreçte ise sorun hakkında başkanlığını yaptığı bir toplantı düzenler. Grubun sorunu tartışmasını, sonuçta görüş birliğine varılmasını sağlayıcı çaba sarf eder. Belli bir seçeneği kabul ettirmeye ya da manipüleye çalışmaz (Aydın, 1994).

Vroom ve Yetton beş tane karar verme tarzı belirlemişlerdir. Bu kurama göre, tek bir tarz karar verme yerine, durumun gerektirdiği şekilde karar verme etkilidir. Vroom ve Yetton'un normatif kuramında farklı karar verme tarzı şöyledir:

1. Lider, varolan bilgileriyle problemi çözer veya karar verir.
2. Gerekli her türlü bilgiyi astlarından aldıktan sonra lider problemi kendisi çözer ya da karar verir.
3. Astlarının problem hakkındaki bireysel düşüncesini alan lider tek başına karar verir.

4. Lider problemi astlarıyla grup ortamında tartışır ve varılan görüş birliğine göre çözüme ulaşırlar (Ferik, 2001).

D. DÖNÜŞTÜRÜCÜ (Transformational) / YÖNETSEL(Transactional) LİDERLİK

Liderlik konusunda yapılan en önemli çalışmalardan diğer ikisi ise Burns, ve Bass ve Avolio tarafından yapılan dönüştürücü ve yönetsel liderlik çalışmalarıdır.

1. Dönüştürücü Liderlik

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, Burns ve Bass yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğunu belirterek, geleneklere ve geçmişe daha bağlı yönetsel liderlik ile; geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüştürücü liderlik biçiminde bir ayrımın yapılmasını vurgulamışlardır (Eren, 1993'ten aktaran Taylak, 2004).

1980'lerden itibaren liderlik literatüründe en çok öne çıkan liderlik kavramı, dönüştürücü ve yönetsel liderlik olarak adlandırılan yeni bir yaklaşımdır. Özellikle dönüştürücü liderlik kavramı 1980'lerden sonra devlet, özel kurum ve örgütlerde ortaya çıkan hızlı değişim ihtiyacına yanıt olarak ortaya atılmıştır (Şimşek, 2002).

Bass'a göre (1995) yönetsel liderler takipçilerine şu noktaları açıkça belirtirler: Sorumluluklarını yerine getiren, lidere itaat ve liderin beklentilerine cevap vermeleri halinde kazanacakları öz çıkarlar, lider tarafından takipçilere belirtilir. Bu nedenle yönetsel liderlik, astların gösterdiği çaba ve itaat karşılığında alacakları ödüller üzerine kuruludur (Taylak, 2004).

Klasik yönetim anlayışına uygun olan yönetsel liderliğin aksine dönüştürücü liderler takipçilerini, beklenenin de üzerinde performans göstermeleri yönünde motive eder, güven ortamı yaratır, bireylerin kendi çıkarları doğrultusunda çalışmalarını halinde örgütün de amaçlarına ulaşabileceğini vurgularlar. Dönüştürücü liderler işgörenlere

güvenirler ve kendilerini onlara yakın hissederler. Dönüştürücü liderliğin güç kaynağı karizma ve etkilemedir (Dillar, 1999'dan aktaran Taylak, 2004).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımında öne çıkan kişisel hedefler ve ihtiyaçlar, liderin izlediği yüksek hedeflerle birleşmektedir (Çelik, 2003).

“Dönüşümcü lider günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarma ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplar” (Karip, 1998).

Bass, kuramını ilk kez tartışmaya açtığı anda karizma, entelektüel uyarım ve bireye saygının dönüşümcü liderliğin üç önemli davranışsal ögesinin olduğunu savunmaktadır (Erçetin, 2000).

1. **Karizma:** Liderin kişiliğinden kaynaklanarak, izleyenleri güçlü duygular uyandırarak etkileyebilme sürecidir (Erçetin, 2000). Karizma olarak da adlandırılmasına rağmen idealleştirilmiş etki, karizmadan farklı değerlendirilmelidir. Karizma, lidere astları tarafından atfedilen niteliklerdir (Leithwood,1996'dan aktaran Karip,1998). İdealleştirilmiş etki ise, astlarını etkileyerek bir vizyon oluşturma ve misyon belirlemede lider davranışlarını kapsar (Bass ve Avolio, 1995'ten aktaran Karip, 1998).
2. **Entelektüel uyarım:** Liderin problemlerin daha fazla farkına varılması, problemleri farklı bakış açısından yeniden tanımlayabilmeleri için astlarını etkileme sürecidir (Erçetin, 2000). Karip'e göre (1998) entelektüel etki ise astların var olan durumu, işleyişi ve lider ile liderlik davranışlarını sorgulamaya esinlendiren liderlik davranışıdır.
3. **Bireye saygı:** Erçetin (2000), bireye saygıyı liderin astlarını bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirmeleri için özendirme ve destekleme süreci olarak tanımlamaktadır. Yukarıda bahsedilen üç öge Bass ve Avolio tarafından yeniden değerlendirilerek dördüncü bir öge olarak “esinlendirme” ilave edilmiştir. (Bass ve Avolio, 1990'dan aktaran Erçetin, 2000).
4. **Esinlendirme:** Liderin, astlarının vizyon oluşturma, vizyonu iletme, semboller oluşturma ve uygun davranışlar geliştirmeleri için model olma sürecidir

(Erçetin, 2000). Karip (1998) ise esinlendirmeyi, liderin izleyenleri için moral kaynağı oluşturması, sembolleri, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak tek ve güçlü bir ortak amaç duygusu yaratma süreci olarak yorumlanmaktadır.

Daha sonraki süreçte transformasyonel liderlik değişik yazarlar tarafından farklı yorumlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Transformasyonel liderlik ile karizmatik liderliği bir arada görenler ile ayrı düşünen yazarlar farklı tanımlamalara yönelmişlerdir. Bennis, transformasyonel liderliği, vizyonunu gerçekleştirme olarak tanımlanmış, liderlik öğelerini vizyon, iletişim, bağlılık, yetkilendirme, örgütsel öğrenme imkanları sağlama olarak tanımlarken, Schermerhorn liderliğin öğelerini; vizyon, karizma, sembolizm, yetkilendirme, entelektüel uyarım ve dürüstlük olarak sıralamış, Hellriegel, Slocum ve Woodman ise transformasyonel liderliği vizyon, tasarlama, etkinin yönetimi olarak tanımlamaktadırlar (Erçetin, 2000).

2-Yönetmel Liderlik

Transaksiyonel liderlik olarak da tanımlanan yönetmel liderlik, performansa dayalı ödüllendirmeyi, kurallardan ve işleyişten sapmaları, araştırmayı, kusursuz eylemlerde bulunmayı yeğleyen bir yönetim anlayışıdır (Erdoğan, 2000).

Transaksiyonel liderlik özellikleri üç boyutta incelenebilir (Bass ve Avolio, 1993 ve 1995; Evers ve Lakomski, 1996'dan aktaran Karip, 1998).

1. **Koşullu Ödül:** Planlamanın, eşgüdümün ve ödüle dayalı performansın öne çıktığı görülür. Lider, astlarına hedeflerini açıklar ve bu hedeflere en kısa sürede varmada astların hangi ödülleri alacağını açıklar, çalışma yöntemini ve iş bölümünü ayarlar, amaçlara ulaşmada astlara destek sağlar. Kısıcıcı anlaşılması, iş bölümü yapılmış, sonuçta elde edilecek ödülün belli olduğu özelliktir. (Karip, 1998).
2. **İstisnalarla Yönetim:** Lider, programlanmış işlerin yapılmasında gözlemcidir. Ne zaman astlar hata yaparsa ve problemler ortaya çıkarsa lider müdahale eder. Liderin ilk amacı, olağan dışı veya istisna olarak beklenen performansın altına düşüldüğünde hata yapılan ve performansın düşmesine neden olan alanı belirlemek ve bunları düzeltmektir. Performans, hataları düzeltmek için izlenir.

İşlerin planlanan şekilde, olağan olarak işlemesi lider için yeterlidir. Bass ve Avolio'ya göre istisnalarla yönetim, aktif ve pasif yönetim olmak üzere iki ayrı alt boyutta incelenebilir: Aktif istisnalarla yönetimde lider kuralları, hataları önlemek amacıyla uygular, bu amaçla hataların kayıtlarını tutar. (Bass ve Avolio,1995'ten aktaran Karip, 1998).

3. **Pasif yönetim-Laissez-faire Liderlik:** Liderin görünürde var olduğu bir durumdur. Astlar kendi haline bırakılmış, astlarla bir takas ya da anlaşmanın olmadığı, ortamda yönetici tipi liderin bulunduğu, ödül, destek ve motivasyonun olmadığı bir liderlik anlayışı hakimdir (Karip, 1998).

Dönüştürücü liderler hem ilkeleri ve sınırları yıkan, hem de yeni ilkeleri ve sınırları belirleyen liderlerdir. Oysa yönetsel liderler belirlenmiş sınır ve ilkeler çerçevesinde iyi birer uygulayıcı ve geliştircidirler

“Dönüşümcü liderlerin aksine,yönetsel liderler “kurumdaki düzeni sürdürür, ama önemli değişiklikler üretemezler”. Varolan kurum kültürü altında, yönetsel liderlerin amacı işleri bitirmek ve amaçlara ulaşmaktır. “Yöneticiler (yönetsel liderler” işleri doğru yapan kişilerdir, (dönüştürücü) liderler doğru işler yapan kişilerdir” (Bennis ve Nanus,1985'ten aktaran Şimşek, 2002)

Dönüştürücü liderler belirsizlikle, gelecekle uğraşırlar. Buna karşılık yönetsel liderler dönüştürücü liderler tarafından belirlenmiş sınırlar içinde netleşen ve yaşanan bir dünya ile uğraşırlar (Şimşek, 2002).

Yönetsel liderler, herkesin kabul ettiği ilke ve kuralların kabul edildiği dönemde başarılı bir şekilde çalışırlar. Örgüt ve kurumlarda uyum ve dengenin hakim olduğu, değişimin yavaş işlediği dönemdir. Belirsizlik bu dönemde en düşük düzeydedir. “Bu, yönetsel liderlerin neden daha çok pragmatik yönelimlerde bulduklarını açıklayabilir. Dönüştürücü liderler yeni bir kurum kültürü başlatırken, yönetsel liderler bunu olduğu gibi kabul ederler” (Bensimon, 1989'dan aktaran Şimşek, 2002).

E. DÖRT LİDERLİK ÇERÇEVESİ

Tarih boyunca liderlik konusunda çok fazla çalışma yapılmış, 1940'lı yıllarda liderlik çalışmalarına özellik kuramları damgasını vurmuştur. İnsanların doğuştan getirdikleri birtakım özelliklerinin zeka, dili kullanma yeteneği, ve görünüş gibi özelliklerin liderde olmazsa olmaz ilkeleri idi. 1940 ve 1960'lı yılların sonlarına kadar davranışçı görüş hakim olmuş, liderliğin kişinin davranışlarıyla ilgili bir ayrıcalık olduğu savunulmuş, 1960'lı yılların başına kadar durumsal liderlik akımı popüler olmuştur. Daha sonraki yıllarda lider ve izleyenleri arasındaki ilişkiye odaklanan yeni paradigmalara göre oluşan liderlik özellikleri ön plana çıkmıştır (Taylak, 2004)

Hızla değişen ilişkiler ve teknoloji bir liderde olması gereken özelliklerin tek tür olmasının yetersiz kaldığı, değişime uyum sağlayacak liderde birden çok özelliğin olması gerektiğinden yola çıkan iki Amerikalı bilim adamı Bolman ve Deal (1991) liderliği dört kategoriye ayırmışlardır.

Bunlar sırasıyla yapısalcı, insani, politik ve sembolik liderlik özellikleridir (Bolman ve Deal, 1994'ten aktaran Taylak, 2004):

Tablo 2. Dört Çerçeve Modeline Genel Bakış (Bolman ve Deal, 1997)

ANALİTİK ÇERÇEVELER				
	YAPISAL	İNSAN KAYNAKLARI	POLİTİK	SEMBOLİK
Örgüte Bakış Açısı	Fabrika veya makine	Aile	Sık orman (jungle)	Karnaval yeri, tapınak, tiyatro
Temel Kavramlar	Kurallar, roller, amaçlar, teknoloji, çevre	İhtiyaçlar, beceriler, ilişkiler	Güç, çatışma, rekabet, örgüt politikaları	Kültür, anlam, tören, hikayeler, kahramanlar
Liderlik algılaması	Sosyal mimar	Yetki veren	Destekleyici	İlham veren
Temel Liderlik Sorumlulukları	Yapıyı göreve, teknolojiye ve çevreye uydurmak	Örgüt ve insan ihtiyaçlarını uyumlu hale getirmek	Gündem ve güç üsleri oluşturmak	Kader, güzellik ve anlam yaratmak

1 - Yapısalcı Liderlik Modeli

En önemli konu, kimin hangi işi üstleneceğinden kaynaklanan iş bölümüdür. Belirlenen amaçları geliştirmek üzere var olan kurumlar, net ve açık bir şekilde

belirlenmiş kuralları olduğu sürece etkili bir biçimde işlerler. Burada önemli olan, insanların ne istediğinden çok işlerin yürütülmesi ve kurumun yapısının muhafaza edilmesidir. Koordinasyon, görev tanımlarına ve çevresel faktörlere bağımlı olarak otorite, çeşitli bilgi sistemleri ve resmi toplantılar yoluyla sağlanır. Sistemin yapısının yeterli derecede güçlü olmamasından ya da sistemin bir takım eksikliklerinden kaynaklanan kurumsal problemler, yeniden yapılanma yoluyla çözülebilir. Bu bölümde öne çıkan en önemli iki konu iş bölümü ve koordinasyondur (Bolman ve Deal, 1994).

2 – İnsan Kaynakları Liderliği Modeli

Çalışanların yetenekleri, görüşleri ve enerjilerinin en önemli kurumsal kaynak olarak sayıldığı bu kuramda; insanlar da var sayılarak onların fiziksel ve sosyal ihtiyaçlarının olduğu kabul edilmektedir. Kurumlar aracılığı ile kendilerini geliştiremeyen, kendi özgüvenlerini sağlamlaştıramayan insanlar ile kurumlar arasında zayıf ilişkiye dayalı bir bağ oluşur. Bu zayıf bağ da her iki tarafa zarar verir. Zayıf bağda iki taraftan biri diğerini sömürür, tersi bir güçlü ilişkide her iki taraf ta tatmin olur, karlı çıkar, kurumlar verimli çalışır. Bu davranışı benimseyen liderler, insanların istek ve ihtiyaçlarına, insanlar arası ilişkilere önem verirler (Bolman ve Deal, 1994).

3 - Politik Liderlik Modeli

Politik liderlik kuramı, kurumları pek çok kişinin ve grubun çıkarlarının çatıştığı birer politik arena olarak görür. Bu kuramda kurumlar, farklı birey ve çıkar gruplarının oluşturduğu koalisyonlardır. Çalışanların değerlerinin, tercihlerinin, inançlarının ve gerçeği algılayış biçimlerinin farklı olduğunu ve bu farklılıkların kaynağının kişiler arasındaki köklü farklılıklar olduğunu ortaya koyar. Çoğunlukla sınırlı olan kaynakların paylaşılması, bu paylaşımında güç kullanılması ve çatışmalar bu kuramda normal olarak kabul edilen değerlerdir. Kurumlar, kurumsal amaçları gerçekleştirirken, kararlar farklı koalisyon gruplarının temsilcileri arasındaki pazarlıklar sonucu belirlenir. Politik olarak çatışma kötü bir kavram değildir. Önemli olan çatışmayı problem olarak görüp çözmek değil, bu yolda uygulanan taktik ve yöntemlerdir (Bolman ve Deal, 1994).

4 - Sembolik Liderlik Modeli

Kurumlardaki anlam, inanç ve sembollerle ilgilenen bu kurama göre; her olayın arkasında bir anlamın gizli olduğu, aynı olayların farklı kişiler tarafından farklı biçimlerde yorumlanabileceği, kurumlarda meydana gelen olayların ve süreçlerin yorumlanmasının zor olduğu, kurumda eğer belirsizlik ve çelişki varsa bu sorunlara analitik ve mantıklı düşünme yoluyla yaklaşarak çözüm bulunamayacağı, insanların bu noktada bu gibi sorunların üstesinden gelmek için sembollerini kullanmaları gerektiğini vurgular. Kurumda var olan değer ve seremoniler çalışanları birbirlerine yaklaştırır, endişeleri azaltır, iletişimi güçlendirir ve bağları sağlamlaştırır (Bolman ve Deal, 1994).

Bolman ve Deal'a göre (1991) başarılı ve etkili liderlik; duruma ve kurumsal sorunlara uygun düşen liderlik modelini benimsemek ve uygulamaktır. Bu liderlik kuramlarının içerisinde en iyisi diye bir şey söz konusu değildir. Net amaçların, güçlü teknolojilerin ve sabit otoritenin olduğu kurumlarda yapısalcı liderlik, çalışanların motivasyonunun düşük olduğu kurumlarda insan kaynakları liderliği, kaynakların sınırlı, çeşitliliğin ve çatışmanın yoğun yaşandığı kurumlarda politik liderlik ve amaçların belirsiz olduğu ve çelişkilerin görüldüğü durumlarda da sembolik liderlik etkili ve doğru liderlik davranışı olacaktır.

F. ULUSAL VE ULUSLARARASI ARAŞTIRMALAR

2002 yılında Mahçe Dereli tarafından çevrilerek kullanılan, Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen Liderlik Yönelim Anketi (Leadership Orientation Questionnaire/LOQ) uygulanarak, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla, Türkiye Cumhuriyeti'nin 7 idari bölgesinden rastgele seçilmiş 14 ildeki ilköğretim okullarında bir çalışma yapılmıştır. Her bir bölgeden 2 ilköğretim okulunun seçildiği, her ilden toplam 25 müdür ve 50 öğretmenin araştırmaya katılımının hedeflendiği; toplam 350 ilköğretim okulu müdürü ve 700 ilköğretim okulu öğretmenin belirlendiği, araştırmaya Ordu, Samsun, Niğde, Çankırı, Denizli, Aydın, İçel, Adana, Çanakkale, Kocaeli, Elazığ, Erzincan, Diyarbakır, Şanlıurfa illerindeki ilköğretim okullarında çalışan 325 müdür ve 981 öğretmenin katıldığı araştırmada; birbirine paralel olarak düzenlenen iki anket formu kullanılarak, hem öğretmenlerin okul

müdürlerinin liderlik davranışlarını belirlemeleri istenmiş, hem de okul müdürlerinin kendi kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir.

Yapılan çalışma sonunda, ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini değerlendirmelerinde, kendilerinin en çok insan kaynakları liderlik davranışları gösterdiklerini düşünmektedirler. 5-14 yıl arasında mesleki tecrübesi olan müdürler, her dört liderlik davranışından da yüksek puanlar almışlardır. Ancak, çalışma süresi arttıkça alınan puanlarda bir düşüşün gözlemlendiği, 1-14 yıllık çalışma süresinde, yapısal ve insan kaynakları liderlik davranışlarının daha sıklıkla kullanıldığı, politik ve sembolik liderlik davranışlarının ise daha az uygulandığı belirlenmiştir. Büyük çoğunlukla okul müdürlerinin kendilerini etkili bir lider ve etkili bir yönetici olarak değerlendirdikleri aktarılmaktadır. Çalışma, müdürlerin sırasıyla insan kaynakları , yapısal, sembolik ve politik liderlik davranışlarını gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Öğretmenlerin değerlendirmeleri incelendiğinde ise, müdürlerin en çok insan kaynakları liderliği davranışı sergiledikleri, bunu yapısal liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik davranışlarının izlediği gözlenmiştir. Mesleki kıdemi 5-9 yılları arasında olan öğretmenler ile 20 yıl ve daha fazla süredir çalışan öğretmenler, müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin değerlendirmelerinde her dört liderlik çerçevesine de yüksek puanlar vermişlerdir. Ancak bu liderlik davranışları arasında en düşük puanı sembolik liderlik davranışı almıştır. Yine öğretmenler, okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun etkili bir yönetici ve etkili bir lider olduğunu düşünmektedir. Genelde öğretmenlere göre mesleki deneyim ve müdürle birlikte çalışma süresi arttıkça her dört liderlik özelliğine verilen puanlarda düşüş olduğu belirtilmiştir (Dereli, 2002).

Yine aynı anket formu kullanılarak Ömür Taylak tarafından 2002 – 2003 eğitim ve öğretim yılında Kara Harp Okulu'nda Takım / Bölük Komutanlığı görevlerini yürüten son sınıf öğrencilerinin liderlik davranışlarını ortaya koymak amacıyla 445 öğrenci üzerinde yapılan çalışmada da insan kaynakları liderlik davranışlarının en fazla kullanılan liderlik anlayışı olduğu, sırasıyla yapısal, sembolik ve politik liderlik davranışlarının takip ettiği saptanmıştır (Taylak, 2004).

Boolman ve Deal tarafından geliştirilen bu anket formları dışında da Türkiye’de okul müdürlerinin liderlik anlayışlarını tespit etmek için farklı çalışmalar yapılmıştır.

Dönmez tarafından Malatya İli şehir merkezinde bulunan 85 ilköğretim okulunda görevli ilköğretim okulu müdürleri, öğretmenler ve Malatya İlinde görevli 47 ilköğretim müfettişi üzerinde yapılan, tesadüfi olarak seçilen 24 okul müdürü, bu müdürlerin çalıştıkları okullarda çalışan 63 öğretmen ve 33 ilköğretim müfettişinin katıldığı çalışmada; genel olarak müfettişlerin ve öğretmenlerin okul müdürlerini, okul müdürlerinin kendilerinin algıladıklarından daha yetersiz algıladıkları saptanmıştır (Dönmez, 2002).

Kaya tarafından yapılan başka bir çalışmada da “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik-Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi” araştırılmış, araştırmacı tarafından geliştirilen anket Erzincan ili merkeze bağlı tüm (32) ilköğretim okullarındaki bütün sınıf öğretmenlerine uygulanmış; araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri liderlik davranışı, “öğrenci başarısının yükseltilmesi için öğretmenlerin teşvik edilmesi” davranışı, en düşük düzeyde gerçekleştirdikleri liderlik davranışı ise “işteki gecikme ve belirsizliklere karşı toleranslı davranma,” yöneticilik boyutunda okul müdürlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri yöneticilik davranışı, “okulun mevcut sistemini koruma ve bu sistem içinde en yüksek düzeyde sonuç elde etmeye çalışma”, en düşük düzeyde gerçekleştirilen yöneticilik davranışı ise, “tek söz sahibi olarak kendini görme” davranışları olduğu saptanmıştır (Kaya, 2002).

Lise müdür ve müdür yardımcılarının liderlik davranışları ve okul başarıları ile ilgili Çetin’in 2001 yılında yaptığı çalışmada; İstanbul ilindeki resmi lise müdür ve müdür yardımcılarının değiştirilmeyen kişisel özelliklerini göre (cinsiyetleri, yaşları, yöneticilik kıdemleri, branşları, yüksek lisans yapıp yapmadıkları ya da doktora yapıp yapmadıkları ve yöneticilik formasyonuna sahip olup olmadıkları) belirlenen üç boyuttaki (okul yönetimi, okul iklimi, öğretim organizasyonu) liderlik davranışındaki farkları ve bu davranışlar ile son 3 yıllık dönemde ÖSS başarı ortalaması ile ölçülen akademik başarıları arasındaki ilişki incelenmiş, okul müdür ve müdür yardımcılarının kendi davranışlarına ilişkin algıları arasında her üç boyutta da anlamlı farklar bulunmuş,

okul müdürleri her üç boyutta da kendilerini müdür yardımclarından daha başarılı buldukları saptanmıştır (etin, 2002).

Sakin tarafından 1998 / 1999 ğretim yılında İstanbul Adalet İlköğretim Okulu ve Ali Tekin İlköğretim Okulu yönetici ve öğretmenlerine uygulanan “Okul Yöneticisinin Sembolik Liderlik Davranışları” adlı çalışmada ; her iki okul müdürünün de sözel, bedensel anlatmlarda sembolik davranışlar sergilediklerini belirtmektedir (Sakin, 2000).

Atay (2001) tarafından yapılan araştırmada, araştırmaya katılan ğretmen ve denetmenlerin, okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarını “orta” ya da “az” ile “orta” arasında gösterdikleri konusunda görüş birliğinde oldukları, okul yöneticileri ve ğretmen, denetmen görüşlerinin benzer olduğu, okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini yeterince yorumlama, okula yeni başlayan ğretmen ve öğrencilerin okul kültürüne uyum sağlamalarına yardımcı olma, okul personelini ve öğrencileri bir araya getirerek geleneksel törenler düzenleme, kültürel liderlik rolünü başarılı bir şekilde oynama, okulun örgütsel değerleri ile çevrenin kültürel değerlerini kaynaştırma, bir sembol yöneticisi olarak konuşma dilinin ve yazı dilinin inceliklerini ustaca kullanma, davranışlarını “ok” diğer kültürel liderlik davranışlarını ise “oka yakın” düzeyde gösterdikleri yönünde olduğunu belirtmektedir (Atay, 2001).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evreni, veri toplama araçları ve toplanan verilerin analizinde uygulanan istatistiksel işlemlerden bahsedilmektedir.

Evren

Bu araştırmanın evrenini, 2004-2005 öğretim yılında Erzurum Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan 24 resmi ortaöğretim kurumunda görev yapan müdür ve öğretmenler oluşturmaktadır

Örneklem

Araştırmada evrenin tamamına ulaşılması hedeflendiğinden örneklem alınmamıştır.

Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen ve Mahçe Dereli (2002) tarafından Türkçe'ye çevrilen Liderlik Yönelim Anketi kullanılmış, lise müdürlerinin liderlik biçimlerinin kendileri ve aynı öğretim yılında onlarla beraber çalışan öğretmenler tarafından yine lise müdürlerinin liderlik davranışı yordanmaya çalışılmıştır. Anket, iki çevirmen ve alan uzmanının önerileri doğrultusunda yeniden gözden geçirilerek Türkçe'den İngilizce'ye çevrilerek güvenilirliği sağlanmıştır (Dereli, 2002). Bu çalışmada kullanılan anketler Ek'te sunulmuştur. Veri toplama aracı birbirine paralel iki formdan oluşmaktadır Birinci formda lise müdürlerinin kendilerini değerlendirecekleri "yönetici formu" ve öğretmenlerin müdürleri değerlendirecekleri "öğretmen formu" olmak üzere iki formdan oluşmaktadır. Her iki formun ilk bölümlerinde 5'li değerlendirme ölçeği kullanılmaktadır. Yapısalcı liderlik için; 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, insan kaynakları

liderliği için; 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, politik liderlik için; 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31 ve sembolik liderlik için; 4, 8,12,16, 20, 24, 28, 32 numaralı sorular oluşturulmuştur.

Anketin ikinci bölümü, dört zorunlu tercih yapmayı gerektiren 6 adet sorudan oluşmaktadır. Katılımcılar bu bölümde; kişiyi en iyi tanımlayan ifadeye 4 ile en az tanımlayan ifadeye 1 rakamı arasında bir derecelendirme yolu kullanmışlardır. Anketin son bölümü ise, lider ve yönetici olarak 5 düzeyde (alt, orta-alt, orta, üst-orta ve üst düzey) yeterlilik belirleme bölümüdür.

Veri Toplama Süreci

Anketlerin uygulanabilmesi için Erzurum Valiliğine dilekçe ile başvuruda bulunulmuş, izin alınmasından sonra anket uygulanacak liselere bizzat gidilerek lise müdürlerine ve öğretmen temsilcisine anketin doldurulması ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Anket dağıtılan 24 liseden ikisinde, okul müdürü göreve yeni başladığı için öğretmenler görüş bildirmemişlerdir. Bu nedenle bu okulların anketleri sayılara dahil değildir. Açıklama yapılan okullara 945 anket bırakılmış, bırakılan bu anketlerden 891 adeti doldurulduktan sonra geri toplanarak hatalı olan 2 lise müdürüne ait 2 anket ile 276 öğretmene ait anketler çıkarıldıktan sonra, 20 adet yönetici ve 615 adet öğretmen anketi analize tabi tutulmuştur. Böylece anketlerin geri dönüş oranı %94.26 olmuş, geri dönen anketlerin %69.00'ı çalışmada kullanılmıştır.

Verilerin Analizi

Toplanan Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel İşlemler

Araştırmada toplanan verilerin analizinde altı farklı istatistiksel yöntem uygulanmış olup bu analizler bilgisayarda SPSS for Windows 12.00 istatistik paket programı ile yapılmıştır.

1. t Testi
2. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)
3. LSD Pos Hoc Testi (Least Signifant Differance / En Küçük Önemli Fark)
4. χ^2 Analizi
5. Korelasyon
6. Ortalama ve standart sapma

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde veri toplama araçlarından elde edilen verilere uygulanan istatistiksel işlem sonuçlarına ilişkin bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir.

1- Öğretmen ve müdürlerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3-Öğretmen ve müdürlerin cinsiyete göre dağılımı

Cinsiyet	Öğretmen		Müdür	
	Frekans	%	Frekans	%
Erkek	403	65,5	17	85,0
Kadın	212	34,5	3	15,0
Toplam	615	100,0	20	100,0

Ankete katılan ve değerlendirmeye alınan 615 öğretmenin %65,5' nin erkek, %34,5' nin kadın olduğu ,yirmi müdürden %85,0'nin erkek, %15,0'nin kadın olduğu anlaşılmaktadır.

2 - Öğretmenlerin öğretmenlik deneyimi ve müdürleriyle birlikte çalışma süreleri tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4-Öğretmenlerin öğretmenlik deneyimi ve müdürleriyle birlikte çalışma süreleri.

Öğretmenlik Deneyimi	Frekans	%	Yönetici ile birlikte çalışılan yıl	Frekans	%
1-4 yıl	153	24,9	1-4 yıl	450	73,2
5-9 yıl	181	29,4	5-9 yıl	108	17,6
10-14 yıl	112	18,2	10-14 yıl	35	5,7
15-19 yıl	61	9,9	15-19 yıl	10	1,6
20 ve üzeri	108	17,6	20 ve üzeri	12	2,0
Toplam	615	100,0	Toplam	615	100,0

Ankete katılan öğretmenlerin öğretmenlik deneyimlerine göre dağılımlarında 1 – 4 yıllık ve 5 – 9 yıllık olanların ağırlıkta olduğu, öğretmenlik mesleğinde Erzurum'da bulunan öğretmenlerin %54,3' nün 1 – 9 yıllık mesleki deneyime sahip oldukları görülmektedir. Bu durumda Erzurum'da bulunan liselerde görev yapan öğretmenlerin

yarıdan fazlasının mesleğinin ilk yıllarında olduğu, %28,1' inin de meslekte olgunluk düzeyi denebilecek hizmet yılında olduğu söylenebilir. Yine liselerde görevli öğretmenlerin büyük bir kısmının müdürleri ile 1 – 4 yıl arasında bir süredir birlikte çalıştığı anlaşılmaktadır.

3 – Müdürlerin öğretmenlik ve yöneticilik deneyim süreleri tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Müdürlerin öğretmenlik ve yöneticilik deneyim süreleri.

Müdürlerin öğretmenlik deneyimi	Frekans	%	Müdürlerin yöneticilik deneyimi	Frekans	%
1-4 yıl	5	25,0	1-4 yıl	4	20,0
10-14 yıl	2	10,0	5-9 yıl	3	15,0
15-19 yıl	2	10,0	10-14 yıl	5	25,0
20 ve üzeri	11	55,0	15-19 yıl	4	20,0
Toplam	20	100,0	20 ve üzeri	4	20,0
			Toplam	20	100,0

Lise müdürlerinin %55'inin 20 yıl ve üzeri öğretmenlik deneyimine sahip iken ikinci sırada %25'lik yüzde ile 1-4 yıl arası öğretmenlik deneyimi olan, mesleki deneyimlerinin başında olan öğretmenlerin lise müdürü olmaları dikkat çekicidir. Müdürlerin yöneticilik deneyimleri yaklaşık eşit oranlarda dağılım göstermektedir.

4. Farklı Cinsiyetteki Öğretmenlerin, Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmeleri Arasındaki Farkla İlgili Bulgular ve Yorum

Lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının, farklı cinsiyetteki öğretmenler tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemek amacıyla t Testi uygulanmıştır. Bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6 incelendiği zaman, lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının değerlendirilmesinde, Liderlik Biçimleri Anketinin II. Bölümündeki “politik liderlik” ve “sembolik liderlik” biçimleri öğretmenlerin cinsiyetlerine göre $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı farklılaşırken, diğer alt boyutlardaki farklar istatistiksel açıdan $p > 0.05$ önem düzeyinde anlamsızdır.

Tablo incelenmeye devam edildiğinde, “politik liderlik” alt boyutunda erkek öğretmenlerin ortalaması $\bar{X} = 13.81$ olup kadın öğretmenlerin ortalaması olan $\bar{X} = 15.07$ 'den küçük bulunmuştur. Bu bulgu kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere

göre okul müdürlerini daha fazla politik liderlik davranışı gösterdikleri yönünde tanımladıklarını göstermektedir.

Tablo 6- Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarının Farklı Cinsiyetteki Öğretmenler Tarafından Nasıl Değerlendirildiği İle İlgili Ortalama, Standart Sapma ve t Testi

		Cinsiyet	N	\bar{X}	S.S.	T	Önem Düzeyi
Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm	Yapısal Liderlik	Erkek	400	32,298	7,502	0,42	p>0.05 anlamsız
		Kadın	211	32,028	7,596		
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Erkek	401	31,933	8,686	1,36	p>0.05 Anlamsız
		Kadın	210	30,942	8,296		
	Politik Liderlik	Erkek	401	30,965	8,039	1,43	p>0.05 Anlamsız
		Kadın	211	30,028	6,958		
	Sembolik Liderlik	Erkek	399	30,313	8,913	1,82	p>0.05 Anlamsız
		Kadın	212	28,986	7,872		
Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm	Yapısal Liderlik	Erkek	403	16,382	3,593	1,89	p>0.05 Anlamsız
		Kadın	212	15,807	3,595		
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Erkek	403	16,685	4,804	1,29	p>0.05 Anlamsız
		Kadın	212	17,226	5,247		
	Politik Liderlik	Erkek	403	13,811	4,611	3,18	P<0.05 Anlamlı
		Kadın	211	15,066	4,725		
	Sembolik Liderlik	Erkek	403	13,226	3,644	4,24	P<0.05 Anlamlı
		Kadın	212	11,939	3,438		
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik Başarısı	Erkek	402	4,027	1,293	1,15	p>0.05 Anlamsız
		Kadın	212	3,906	1,148		
	Liderlik Başarısı	Erkek	400	3,825	1,374	1,29	p>0.05 Anlamsız
		Kadın	212	3,679	1,259		

*(t=3.18, P<0.05)

Tabloyu incelemeyi sürdürdüğümüzde, “sembolik liderlik” biçimleri boyutunda erkek öğretmenlerin ortalaması $\bar{X}=13.23$ olup kadın öğretmenlerin ortalaması olan $\bar{X}=11.94$ 'den büyük bulunmuştur. Bu bulgu erkek öğretmenlerin okul müdürlerini, kadın öğretmenlere göre daha fazla sembolik lider olarak tanımladıklarını göstermektedir.

5. Farklı Cinsiyetteki Müdürlerin, Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmeleri Arasındaki Farkla İlgili Bulgular ve Yorum

Lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının değerlendirilmesi, müdürlerin cinsiyetlerine göre farklı olup olmadığını belirlemek amacıyla t Testi uygulanmıştır. Bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo incelendiği zaman, lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının değerlendirilmesinde, Liderlik Biçimleri Anketinin III. Bölümündeki “liderlik başarısı” biçimleri müdürlerin cinsiyetlerine göre p<0.05 önem düzeyinde anlamlı olarak

farklılaşırken, diğer alt boyutlardaki farklar istatistiksel açıdan $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsızdır.

Tablo 7- Farklı Cinsiyetteki Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmeleri Arasındaki Farkla İle İlgili Ortalama, Standart Sapma ve t Testi

		Cinsiyet	N	\bar{X}	S.S.	t	Önem Düzeyi
Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm	Yapısal Liderlik	Erkek	17	35,000	3,518	0,16	$p>0.05$ anlamsız
		Kadın	3	35,333	1,154		
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Erkek	17	36,294	3,549	0,46	$p>0.05$ Anlamsız
		Kadın	3	37,333	3,786		
	Politik Liderlik	Erkek	17	33,471	3,555	0,38	$p>0.05$ Anlamsız
		Kadın	3	32,667	0,577		
	Sembolik Liderlik	Erkek	17	33,529	4,303	0,59	$p>0.05$ Anlamsız
		Kadın	3	32,000	2,646		
Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm	Yapısal Liderlik	Erkek	17	16,823	3,321	1,09	$p>0.05$ Anlamsız
		Kadın	3	14,667	0,577		
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Erkek	17	19,588	3,970	0,03	$p>0.05$ Anlamsız
		Kadın	3	19,667	3,786		
	Politik Liderlik	Erkek	17	9,765	2,017	0,73	$p>0.05$ Anlamsız
		Kadın	3	10,667	1,528		
	Sembolik Liderlik	Erkek	17	13,824	3,540	0,55	$p>0.05$ Anlamsız
		Kadın	3	15,000	1,732		
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik Başarısı	Erkek	17	4,588	0,712	1,90	$p>0.05$ Anlamsız
		Kadın	3	3,667	1,155		
	Liderlik Başarısı	Erkek	17	4,588	0,618	2,39	$P<0.05$ Anlamlı
		Kadın	3	3,667	0,577		

* $P<0.05$

Tablo incelenmeye devam edildiğinde, “liderlik başarısı” alt boyutunda erkek müdürlerin ortalaması $\bar{X}=4.59$ olup kadın müdürlerin ortalaması olan $\bar{X}=3.67$ ’den büyük bulunmuştur. Bu bulgu erkek müdürlerin kadın müdürlere göre kendilerinin liderlik başarılarını daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir

6. Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarına İlişkin, Öğretmenlerin Değerlendirmesi İle Müdürlerin Değerlendirmesi Arasında Farkla İlgili Bulgular ve Yorum

Lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının değerlendirilmesinde, müdürler ile öğretmenler arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t Testi uygulanmıştır. Bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8 incelendiği zaman, lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının değerlendirilmesinde, Liderlik Biçimleri Anketinin I. bölümünde “insan kaynakları liderliği” boyutu, II. bölümündeki “insan kaynakları liderliği” ve “politik liderlik” boyutları ve III. bölümdeki “liderlik başarısı”na ilişkin müdürlerin değerlendirilmesi ile öğretmenlerin değerlendirilmesi arasındaki fark $p<0.05$ önem düzeyinde anlamlı olarak

bulunurken, diğer alt boyutlardaki farklar istatistiksel açıdan $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsızdır. Tablo incelenmeye devam edildiğinde, anketin I. bölümünde “insan kaynakları liderliği” boyutunda öğretmenlerin ortalaması $\bar{X}=31.59$ olup müdürlerin ortalaması olan $\bar{X}=36.45$ ’den küçük bulunmuştur. Bu bulgu, müdürlerin kendilerini öğretmenlere göre daha fazla “insan kaynakları liderliği” yönelimli olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

Tablo 8- Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarına İlişkin, Öğretmenlerin Değerlendirmesi İle Müdürlerin Değerlendirmesi Arasında Farkla İlgili Ortalama, Standart Sapma ve t Testi

		Konum	N	\bar{X}	S.S.	t	Önem Düzeyi
Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm	Yapısal Liderlik	Öğretmen	611	32,20	7,53	1,68	$p>0.05$ anlamsız
		Müdür	20	35,05	3,25		
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Öğretmen	611	31,59	8,56	2,53	$P<0.05$ Anlamlı
		Müdür	20	36,45	3,50		
	Politik Liderlik	Öğretmen	612	30,64	7,69	1,57	$p>0.05$ Anlamsız
		Müdür	20	33,35	3,28		
	Sembolik Liderlik	Öğretmen	611	29,85	8,58	1,79	$p>0.05$ Anlamsız
		Müdür	20	33,30	4,08		
Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm	Yapısal Liderlik	Öğretmen	615	16,18	3,60	0,39	$p>0.05$ Anlamsız
		Müdür	20	16,50	3,15		
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Öğretmen	615	16,87	4,96	2,43	$P<0.05$ Anlamlı
		Müdür	20	19,60	3,84		
	Politik Liderlik	Öğretmen	614	14,24	4,69	4,13	$P<0.05$ Anlamlı
		Müdür	20	9,90	1,94		
	Sembolik Liderlik	Öğretmen	615	12,78	3,62	1,48	$p>0.05$ Anlamsız
		Müdür	20	14,00	3,32		
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik Başarısı	Öğretmen	615	3,99	1,25	1,66	$p>0.05$ Anlamsız
		Müdür	20	4,45	0,83		
	Liderlik Başarısı	Öğretmen	615	3,77	1,34	2,25	$P<0.05$ Anlamlı
		Müdür	20	4,45	0,83		

* $P<0.05$

II. bölümündeki “insan kaynakları liderliği” boyutunda öğretmenlerin ortalaması 16.87 olup müdürlerin ortalaması olan $\bar{X}=19.60$ ’dan küçük bulunmuştur. Bu bulgu, müdürlerin kendilerini öğretmenlere göre daha fazla “insan kaynakları liderliği” yönelimli olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Yine II. Bölümdeki “politik lider” boyutunda öğretmenlerin ortalaması $\bar{X}=14.24$ olup müdürlerin ortalaması olan $\bar{X}=9.90$ ’dan büyük bulunmuştur. Bu bulgu, öğretmenlerin müdürlere göre, müdürleri daha fazla “politik lider” yönelimli olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. III. bölümdeki müdürlerin “liderlik başarıları” boyutunda öğretmenlerin ortalaması $\bar{X}=1.34$ olup müdürlerin ortalaması olan $\bar{X}=0.83$ ’den büyük bulunmuştur. Bu bulgu, “liderlik başarı” açısından, öğretmenlerin müdürlere göre, müdürleri daha fazla başarılı olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

7. Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmede, Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleki Tecrübelerine Göre Farklar ile İlgili Bulgular ve Yorum

Lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının değerlendirilmesinde, öğretmenlerin öğretmenlik mesleki tecrübelerine göre fark olup olmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Öğretmenlerin öğretmenlik mesleki deneyimlerine göre lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzları ile ilgili liderlik yönelimleri ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ve standart sapması ile ilgili bulgular Tablo 9’da ve varyans analizi ile ilgili sonuçlar Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 9- Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleki Tecrübelerine Göre Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Öğretmenlerin öğretmenlik deneyimleri			Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm			Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm		
			N	\bar{X}	Standart Sapma	N	\bar{X}	Standart Sapma
Liderlik biçimleri ve deneyim süreleri I. ve II. bölümler	Yapısal Liderlik	1-4 yıl	151	33,596	7,4289	152	16,388	3,6139
		5-9 yıl	179	32,000	6,9912	181	15,785	3,6883
		10-14 yıl	112	31,732	7,5073	112	16,098	3,6167
		15-19 yıl	61	30,984	8,2229	61	16,082	3,4751
		20 ve üzeri	107	31,701	8,0038	108	16,741	3,4651
		Toplam	610	32,192	7,5293	614	16,189	3,6017
	İnsan Kaynaklı Liderlik	1-4 yıl	152	32,507	7,2102	152	17,079	5,0291
		5-9 yıl	177	31,311	8,6135	181	17,199	5,2403
		10-14 yıl	112	31,482	9,1720	112	16,973	5,0963
		15-19 yıl	61	30,721	9,8474	61	16,230	4,3413
		20 ve üzeri	108	31,324	8,8664	108	16,352	4,5577
		Toplam	610	31,584	8,5647	614	16,883	4,9598
	Politik Liderlik	1-4 yıl	152	31,507	6,6432	152	14,125	4,7679
		5-9 yıl	178	30,427	7,9538	181	14,204	4,4029
		10-14 yıl	112	30,375	7,7635	112	14,634	4,5973
		15-19 yıl	61	29,459	8,4608	61	14,197	4,7181
		20 ve üzeri	108	30,648	8,0933	107	14,009	5,0925
		Toplam	611	30,629	7,6898	613	14,228	4,6754
	Sembolik Liderlik	1-4 yıl	152	30,908	7,2691	152	12,454	3,3609
		5-9 yıl	180	29,483	8,6957	181	13,022	3,9086
10-14 yıl		111	29,523	8,9411	112	12,277	3,6023	
15-19 yıl		60	28,567	9,6223	61	13,672	3,7582	
20 ve üzeri		107	29,944	9,0906	108	12,852	3,3678	
Toplam		610	29,836	8,5803	614	12,780	3,6264	
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik Başarısı	1-4 yıl	152	4,165	1,0322	150	4,047	1,1193
		5-9 yıl	181	3,972	1,2755	181	3,724	1,3544
		10-14 yıl	112	3,955	1,3110	111	3,793	1,3759
		15-19 yıl	60	3,833	1,3921	60	3,367	1,5290
		20 ve üzeri	108	3,861	1,3075	108	3,667	1,3740
		Toplam	613	3,984	1,2458	610	3,771	1,3365

Tablo 10 incelendiği zaman, lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının değerlendirilmesinde, öğretmenlerin öğretmenlik mesleki tecrübelerine göre fark olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan varyans analizi sonucu, sadece “liderlik başarısı” boyutunda $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı fark bulunurken, diğer tüm varyans $F = 1.27$, $p > 0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur.

Bu bulgu lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının değerlendirilmesinde, öğretmenlerin öğretmenlik mesleki tecrübelerine göre sadece “liderlik başarısı” boyutunda fark olduğunu ve diğer boyutlara ilişkin fark olmadığını göstermektedir.

Tablo 10- Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmede, Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleki Tecrübelerine Göre Farklar ile İlgili Varyans Analizi

			Kareler Toplamı	S.D.	Ortalama Kare	F	Önem düzeyi
Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm	Yapısal Liderlik	Gruplar arası	442,824	4	110,706	1,97	$p > 0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	34081,735	605	56,333		
		Toplam	34524,559	609			
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Gruplar arası	196,449	4	49,112	0,67	$p > 0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	44475,787	605	73,514		
		Toplam	44672,236	609			
	Politik Liderlik	Gruplar arası	215,093	4	53,773	0,90	$p > 0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	35855,571	606	59,168		
		Toplam	36070,664	610			
	Sembolik Liderlik	Gruplar arası	305,855	4	76,464	1,04	$p > 0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	44529,751	605	73,603		
		Toplam	44835,607	609			
Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm	Yapısal Liderlik	Gruplar arası	70,139	4	17,535	1,36	$p > 0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	7881,946	609	12,942		
		Toplam	7952,085	613			
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Gruplar arası	81,328	4	20,332	0,82	$p > 0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	14998,229	609	24,628		
		Toplam	15079,557	613			
	Politik Liderlik	Gruplar arası	25,344	4	6,336	0,29	$p > 0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	13352,683	608	21,962		
		Toplam	13378,026	612			
	Sembolik Liderlik	Gruplar arası	104,236	4	26,059	1,99	$p > 0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	7957,081	609	13,066		
		Toplam	8061,318	613			
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik Başarısı	Gruplar arası	8,060	4	2,015	1,30	$p > 0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	941,777	608	1,549		
		Toplam	949,837	612			
	Liderlik Başarısı	Gruplar arası	23,446	4	5,862	3,33	$P < 0.05$ Anlamlı
		Gruplar içi	1065,932	606	1,759		
		Toplam	1089,378	610			

* $P < 0.05$

Liderlik başarısı boyutunda farkın hangi mesleki kıdemlerdeki öğretmenler arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD (Least Significant Difference / En Küçük Önemli Fark) Pos Hoc Testi uygulanmış ve bulgular Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11- LSD Testi

	(I) Öğretmenlik deneyimi	(J) Öğretmenlik deneyimi	Ortalamalar arası fark (I-J)	Önem Düzeyi
Liderlik başarısı	1-4 yıl	5-9 yıl	,3292	P<0.05
		15-19 yıl	,6863	P<0.05
		20 ve üzeri	,3863	P<0.05
	10-14 yıl	15-19 yıl	,4261	P<0.05

* P<0.05

Tablo 11 incelendiği zaman, müdürlerin liderlik başarılarını değerlendirmesi, öğretmenlik deneyimi 1-4 yıl süre olanların 5-9 yıl, 15-19 yıl ve 20 yılın üzerinde olanlardan daha yüksek olarak bulunmuştur. Ayrıca, öğretmenlik deneyimi 10-14 yıl süre olanların 15-19 yıl üzerinde olanlardan daha yüksek olarak bulunmuştur. Bu bulgu öğretmenlik deneyimi süre olarak daha az olanların öğretmenlik deneyimi süre olarak fazla olanlardan, müdürlerin liderlik başarılarını daha yüksek olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

8. Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmede, Müdürlerin Öğretmenlik Mesleki Tecrübelerine Göre Farklar ile İlgili Bulgular ve Yorum

Lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının değerlendirilmesinde, müdürlerin öğretmenlik mesleki tecrübelerine göre fark olup olmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Öğretmenlik mesleki tecrübelerine göre lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik yönelimleri ile ilgili liderlik yönelimleri ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ve standart sapması ile ilgili bulgular Tablo 12'de ve varyans analizi ile ilgili sonuçlar Tablo 13'te verilmiştir.

9. Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmelerde Öğretmenlerin Müdürle Birlikte Çalışma Sürelerine Göre Farkla İlgili Bulgular ve Yorum

Lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının değerlendirilmesinde, öğretmenlerin müdürle birlikte çalışma süresine göre fark olup olmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Öğretmenlerin müdürle birlikte çalışma sürelerine göre lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik yönelimleri ile ilgili liderlik yönelimleri ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ve standart sapması ile ilgili bulgular Tablo 14'te ve varyans analizi ile ilgili sonuçlar Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 12- Müdürlerin Öğretmenlik Mesleki Tecrübelerine Göre Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Müdürlerin öğretmenlik deneyimleri			Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm			Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm		
			N	\bar{X}	Standart Sapma	N	\bar{X}	Standart Sapma
Liderlik biçimleri ve deneyim süreleri I. ve II. Bölümler	Yapısal Liderlik	1-4 yıl	5	36,600	2,6077	5	17,600	4,278
		10-14 yıl	2	35,000	1,414	2	16,000	2,828
		15-19 yıl	2	35,500	2,121	2	16,500	2,121
		20 ve üzeri	11	34,273	3,849	11	16,091	3,081
		Toplam	20	35,050	3,252	20	16,500	3,154
	İnsan Kaynaklı Liderlik	1-4 yıl	5	37,000	3,000	5	17,400	4,561
		10-14 yıl	2	35,500	3,536	2	19,500	6,364
		15-19 yıl	2	35,000	,000	2	20,500	,707
		20 ve üzeri	11	36,636	4,202	11	20,455	3,503
		Toplam	20	36,450	3,502	20	19,600	3,844
	Politik Liderlik	1-4 yıl	5	35,200	2,588	5	10,200	1,789
		10-14 yıl	2	34,000	2,828	2	11,500	,707
		15-19 yıl	2	32,500	2,121	2	12,000	,000
		20 ve üzeri	11	32,546	3,725	11	9,091	1,921
		Toplam	20	33,350	3,281	20	9,900	1,944
	Sembolik Liderlik	1-4 yıl	5	36,400	3,362	5	14,800	4,087
		10-14 yıl	2	31,500	4,949	2	13,000	4,243
		15-19 yıl	2	34,500	2,121	2	11,000	1,414
		20 ve üzeri	11	32,000	4,074	11	14,364	3,139
		Toplam	20	33,300	4,079	20	14,000	3,325
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik Başarısı	1-4 yıl	5	4,000	1,000	5	4,200	1,095
		10-14 yıl	2	4,000	1,414	2	4,500	,707
		15-19 yıl	2	5,000	,000	2	4,500	,707
		20 ve üzeri	11	4,636	,674	11	4,546	,522
		Toplam	20	4,450	,826	20	4,450	,686

Tablo 13- Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmede, Müdürlerin Öğretmenlik Mesleki Tecrübelerine Göre Farklar ile İlgili Varyans Analizi

			Kareler Toplamı	S.D.	Ortalama Kare	F	Önem düzeyi
Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm	Yapısal Liderlik	Gruplar arası	19,068	3	6,356	0,559	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	181,882	16	11,368		
		Toplam	200,950	19			
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Gruplar arası	7,905	3	2,635	0,187	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	225,045	16	14,065		
		Toplam	232,950	19			
	Politik Liderlik	Gruplar arası	26,523	3	8,841	0,795	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	178,027	16	11,127		
		Toplam	204,550	19			
	Sembolik Liderlik	Gruplar arası	76,000	3	25,333	1,687	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	240,200	16	15,013		
		Toplam	316,200	19			
Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm	Yapısal Liderlik	Gruplar arası	8,391	3	2,797	0,248	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	180,609	16	11,288		
		Toplam	189,000	19			
	İnsan Kaynaklı Liderlik	Gruplar arası	33,873	3	11,291	0,732	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	246,927	16	15,433		
		Toplam	280,800	19			

Tablo 13- Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmede, Müdürlerin Öğretmenlik Mesleki Tecrübelerine Göre Farklar ile İlgili Varyans Analizi (DEVAM)							
Politik Liderlik	Gruplar arası	21,591	3	7,197	2,293	p>0.05 Anlamsız	
	Gruplar içi	50,209	16	3,138			
	Toplam	71,800	19				
Sembolik Liderlik	Gruplar arası	24,655	3	8,218	0,709	p>0.05 Anlamsız	
	Gruplar içi	185,345	16	11,584			
	Toplam	210,000	19				
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik Başarısı	Gruplar arası	2,405	3	,802	1,216	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	10,545	16	,659		
		Toplam	12,950	19			
Liderlik Başarısı	Liderlik Başarısı	Gruplar arası	,423	3	,141	0,264	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	8,527	16	,533		
		Toplam	8,950	19			

* P<0.05

Tablo 14- Öğretmenlerin Müdürle Birlikte Çalışma Sürelerine Göre Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Öğretmenlerin müdürle birlikte çalışma süresine göre			Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm			Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm		
			N	\bar{X}	Standart Sapma	N	\bar{X}	Standart Sapma
Liderlik biçimleri ve deneyim süreleri I. ve II. Bölümler	Yapısal Liderlik	1-4 yıl	448	32,150	7,429	450	15,989	3,654
		5-9 yıl	107	32,084	7,676	108	16,435	3,508
		10-14 yıl	34	32,941	7,769	35	16,743	2,974
		15-19 yıl	10	35,500	3,472	10	17,800	4,185
		20 ve üzeri	12	30,500	11,294	12	18,250	2,701
		Toplam	611	32,205	7,530	615	16,184	3,601
	İnsan Kaynakları Liderliği	1-4 yıl	446	31,848	8,152	450	16,989	5,078
		5-9 yıl	108	30,222	9,622	108	16,583	4,665
		10-14 yıl	35	32,229	9,137	35	16,857	4,906
		15-19 yıl	10	34,100	7,937	10	13,700	4,347
		20 ve üzeri	12	30,500	11,650	12	17,750	3,137
		Toplam	611	31,593	8,560	615	16,872	4,964
	Politik Liderlik	1-4 yıl	447	30,562	7,446	450	14,298	4,659
		5-9 yıl	108	30,296	8,243	107	14,467	4,773
		10-14 yıl	35	32,114	8,054	35	14,286	5,003
		15-19 yıl	10	33,400	6,381	10	13,400	4,904
		20 ve üzeri	12	30,167	11,288	12	10,750	2,454
		Toplam	612	30,642	7,691	614	14,243	4,685
	Sembolik Liderlik	1-4 yıl	447	29,850	8,167	450	12,842	3,665
		5-9 yıl	108	29,019	9,787	108	12,482	3,690
10-14 yıl		34	31,029	8,997	35	12,114	2,576	
15-19 yıl		10	34,100	6,262	10	15,100	4,533	
20 ve üzeri		12	30,583	12,087	12	13,250	2,735	
Toplam		611	29,853	8,583	615	12,782	3,624	
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik Başarısı	1-4 yıl	449	3,942	1,254	446	3,735	1,336
		5-9 yıl	108	4,029	1,234	108	3,750	1,326
		10-14 yıl	35	4,200	1,132	35	3,971	1,361
		15-19 yıl	10	4,600	,843	10	4,500	,8499
		20 ve üzeri	12	4,083	1,564	12	4,167	1,586
		Toplam	614	3,985	1,246	611	3,773	1,336

Tablo 15 incelendiği zaman, lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının değerlendirilmesinde, öğretmenlerin müdürle çalışma sürelerine göre fark olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan varyans analizi sonucu bulunan tüm varyans değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının değerlendirilmesinde, öğretmenlerin müdürle çalışma sürelerine göre fark olmadığını göstermektedir

Tablo 15- Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmede, Öğretmenlerin Müdürle Çalışma Sürelerine Göre Farklar ile İlgili Varyans Analizi

			Kareler Toplamı	S.D.	Ortalama Kare	F	Önem düzeyi
Liderlik Bıçimleri Anketi I. Bölüm	Yapısal Liderlik	Gruplar arası	164,822	4	41,205	0,725	$p>0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	34420,605	606	56,800		
		Toplam	34585,427	610			
	İnsan Kaynakları Liderliği	Gruplar arası	323,155	4	80,789	1,103	$p>0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	44378,370	606	73,232		
		Toplam	44701,525	610			
	Politik Liderlik	Gruplar arası	170,446	4	42,612	0,719	$p>0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	35970,186	607	59,259		
		Toplam	36140,632	611			
	Sembolik Liderlik	Gruplar arası	309,035	4	77,259	1,049	$p>0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	44629,708	606	73,646		
		Toplam	44938,743	610			
Liderlik Bıçimleri Anketi II. Bölüm	Yapısal Liderlik	Gruplar arası	112,211	4	28,053	2,180	$p>0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	7850,026	610	12,869		
		Toplam	7962,237	614			
	İnsan Kaynakları Liderliği	Gruplar arası	125,022	4	31,255	1,271	$p>0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	15001,830	610	24,593		
		Toplam	15126,852	614			
	Politik Liderlik	Gruplar arası	160,316	4	40,079	1,836	$p>0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	13294,526	609	21,830		
		Toplam	13454,842	613			
	Sembolik Liderlik	Gruplar arası	83,350	4	20,837	1,593	$p>0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	7979,454	610	13,081		
		Toplam	8062,803	614			
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik Başarısı	Gruplar arası	6,540	4	1,635	1,054	$p>0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	944,328	609	1,551		
		Toplam	950,868	613			
	Liderlik Başarısı	Gruplar arası	9,210	4	2,302	1,292	$p>0.05$ Anlamsız
		Gruplar içi	1080,168	606	1,782		
		Toplam	1089,378	610			

* $P<0.05$

10. Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmelerde Müdürlerin Müdürlük Tecrübelerine Göre Farkla İlgili Bulgular ve Yorum

Lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının değerlendirilmesinde, müdürlerin müdürlük tecrübesine göre fark olup olmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi

uygulanmıştır. Müdürlerin müdürlük tecrübelerine göre lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzları ile ilgili liderlik yönelimleri ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ve standart sapması ile ilgili bulgular Tablo 16’da ve varyans analizi ile ilgili sonuçlar Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 16- Müdürlerin Müdürlük Tecrübelerine Göre Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Müdürlerin müdürlük deneyimleri			Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm			Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm		
			N	\bar{X}	Standart Sapma	N	\bar{X}	Standart Sapma
Liderlik biçimleri ve deneyim süreleri I. ve II. Bölümler	Yapısal Liderlik	1-4 yıl	4	33,750	2,630	4	17,000	2,000
		5-9 yıl	3	35,333	1,155	3	13,667	1,528
		10-14 yıl	5	34,200	4,207	5	16,000	3,082
		15-19 yıl	4	36,500	2,381	4	17,000	4,690
		20 ve üzeri	4	35,750	4,787	4	18,250	3,096
		Toplam	20	35,050	3,252	20	16,500	3,154
	İnsan Kaynakları Liderliği	1-4 yıl	4	35,750	2,630	4	21,250	4,272
		5-9 yıl	3	37,333	2,082	3	22,667	1,528
		10-14 yıl	5	34,800	5,215	5	18,600	3,049
		15-19 yıl	4	38,250	1,708	4	19,250	2,986
		20 ve üzeri	4	36,750	4,272	4	17,250	5,500
		Toplam	20	36,450	3,502	20	19,600	3,845
	Politik Liderlik	1-4 yıl	4	31,500	3,697	4	9,250	2,754
		5-9 yıl	3	32,333	1,528	3	11,000	1,732
		10-14 yıl	5	33,200	1,789	5	11,000	1,225
		15-19 yıl	4	36,000	,8166	4	9,000	2,449
		20 ve üzeri	4	33,500	5,745	4	9,250	,957
		Toplam	20	33,350	3,281	20	9,900	1,944
	Sembolik Liderlik	1-4 yıl	4	31,000	2,944	4	12,500	2,517
		5-9 yıl	3	31,000	1,732	3	12,667	,577
		10-14 yıl	5	33,200	2,280	5	14,400	2,608
		15-19 yıl	4	36,500	1,291	4	14,750	5,058
		20 ve üzeri	4	34,250	7,676	4	15,250	4,574
		Toplam	20	33,300	4,079	20	14,000	3,325
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik Başarısı	1-4 yıl	4	4,500	1,000	4	4,750	,500
		5-9 yıl	3	4,000	1,000	3	4,000	,000
		10-14 yıl	5	4,600	,894	5	4,200	,837
		15-19 yıl	4	4,500	1,000	4	4,500	1,000
		20 ve üzeri	4	4,500	,577	4	4,750	,500
		Toplam	20	4,450	,826	20	4,450	,686

Tablo 17 incelendiği zaman, lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik yönelimlerinin değerlendirilmesinde, müdürlerin müdürlük deneyimlerine göre fark olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan varyans analizi sonucu bulunan tüm varyans değerleri $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının değerlendirilmesinde, müdürlerin müdürlük tecrübelerine göre fark olmadığını göstermektedir

Tablo 17- Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmede, Müdürlerin Müdürlük Tecrübelerine Göre Farklar ile İlgili Varyans Analizi

			Kareler Toplamı	S.D.	Ortalama Kare	F	Önem düzeyi
Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm	Yapısal Liderlik	Gruplar arası	20,983	4	5,246	,44	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	179,967	15	11,998		
		Toplam	200,950	19			
	İnsan Kaynakları Liderliği	Gruplar arası	31,233	4	7,808	,58	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	201,717	15	13,448		
		Toplam	232,950	19			
	Politik Liderlik	Gruplar arası	45,083	4	11,271	1,06	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	159,467	15	10,631		
		Toplam	204,550	19			
	Sembolik Liderlik	Gruplar arası	81,650	4	20,413	1,31	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	234,550	15	15,637		
		Toplam	316,200	19			
Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm	Yapısal Liderlik	Gruplar arası	39,583	4	9,896	,99	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	149,417	15	9,961		
		Toplam	189,000	19			
	İnsan Kaynakları Liderliği	Gruplar arası	66,683	4	16,671	1,17	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	214,117	15	14,274		
		Toplam	280,800	19			
	Politik Liderlik	Gruplar arası	16,300	4	4,075	1,10	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	55,500	15	3,700		
		Toplam	71,800	19			
	Sembolik Liderlik	Gruplar arası	23,633	4	5,908	,48	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	186,367	15	12,424		
		Toplam	210,000	19			
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik Başarısı	Gruplar arası	,750	4	,187	,23	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	12,200	15	,813		
		Toplam	12,950	19			
	Liderlik Başarısı	Gruplar arası	1,650	4	,412	,85	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	7,300	15	,487		
		Toplam	8,950	19			

* P<0.05

12. Lise Müdürleri, Kendilerinin Liderlik ve Yöneticilik Başarılarını Değerlendirmeleri ile İlgili Bulgular ve Yorum

Lise müdürleri, kendilerinin liderlik ve yöneticilik başarılarını nasıl değerlendirdiklerine ilişkin bulgular Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18 incelendiği zaman, müdürlerin % 20’si “3” yani orta düzeyde, % 15’i “4” düzeyinde, % 65’i “5” üst düzeyde olarak kendilerinin yöneticilik başarılarını değerlendirdikleri görülmektedir. Tablo incelenmeye devam edildiğinde, müdürlerin % 10’u “3” yani orta düzeyde, % 35’i “4”, % 55’i “5” üst düzeyde olarak kendilerinin liderlik başarılarını değerlendirdikleri görülmektedir. Lise müdürleri kendilerinin yöneticilik yönelimlerinin liderlik yönelimlerinden daha önce geldiğini düşünmektedirler. Yani kendilerini önce yönetici, sonra lider olarak düşünmektedirler.

Tablo 18- Lise Müdürlerinin Kendilerinin Liderlik ve Yöneticilik Başarılarını Değerlendirmeleri

	Seçenekler										Toplam	
	1 alt		2		3 orta		4		5 Üst		N	%
	n	%	N	%	n	%	n	%	n	%		
Yöneticilik başarıları	-	-	-	-	4	20	3	15	13	65	20	100
Liderlik başarıları	-	-	-	-	2	10	7	35	11	55	20	100

12.Öğretmenlerin Lise Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Başarılarını Değerlendirmeleri ile İlgili Bulgular ve Yorum

Öğretmenlerin lise müdürlerinin liderlik ve yöneticilik başarılarını nasıl değerlendirdiklerine ilişkin bulgular Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19- Öğretmenlerin Lise Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Başarılarını Değerlendirmeleri

	Seçenekler										Toplam	
	1 Alt		2		3 orta		4		5 Üst		N	%
	n	%	n	%	n	%	N	%	n	%		
Yöneticilik başarıları	48	7.8	21	3.4	129	21	110	17.0	306	49.8	614	100
Liderlik başarıları	68	11.1	28	4.6	138	22.5	118	19.3	260	42.5	612	100

Tablo 19 incelendiği zaman, öğretmenlerin % 7.8’i “1” yani alt düzeyde, % 3.4’ü “2”, % 21’i “3” orta düzeyde, % 17’si “4” ve % 49.8 “5” üst düzeyde olarak müdürlerin yöneticilik başarılarını değerlendirdikleri görülmektedir. Tablo incelenmeye devam edildiğinde, öğretmenlerin % 11.1’i “1” alt düzeyde, % 4.6’sı “2”, % 22.5’i “3” orta düzeyde, % 19.3’ü “4” ve % 42.5’i “5” üst düzeyde olarak müdürlerin liderlik başarılarını değerlendirdikleri görülmektedir. Tablo 14’le birlikte değerlendirildiğinde

öğretmenler de müdürlerin, yöneticilik eğilimlerinin liderlik eğilimlerinden daha baskın olduğu görüşündedirler.

13. Müdürler ve Öğretmenlerin, Lise Müdürlerinin Liderlik ve Yöneticilik Başarılarını Değerlendirmeleri ile İlgili Bulgular ve Yorum

Lise müdürlerinin liderlik ve yöneticilik başarılarını, öğretmenlerin ve müdürlerin değerlendirmeleri açısından aralarında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla χ^2 analizi uygulanmış ve bulgular Tablo 20 ve Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 20- Öğretmenlerin ve Müdürlerin, Lise Müdürlerinin Yöneticilik Başarılarını Değerlendirmeleri ile İlgili χ^2 Analizi

		Seçenekler										Toplam	
		1 alt				3 Orta		4		5 üst			
		n	%	n	%	n	%	N	%	N	%	N	%
Yöneticilik Başarıları	Müdür	-	-	-	-	4	0.63	3	0.47	13	2.05	20	3.15
	Öğretmen	48	7.57	21	3.31	129	20.35	110	17.35	306	48.26	165	96.85
	Toplam	48	7.57	21	3.31	133	20.98	113	17.82	319	50.32	185	100.00

S.D.= 4 $\chi^2_b = 3.234$ $\chi^2_r = 9.488$ $p > 0.05$

Tablo 20 incelendiği zaman, lise müdürlerinin yöneticilik başarılarını, öğretmenlerin ve müdürlerin görüşleri arasında farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacıyla χ^2 analizi uygulanmış ve χ^2 değeri 3.234 olarak $p > 0.05$ önem düzeyinde anlamsız olarak bulunmuştur. Bu bulgu lise müdürlerinin yöneticilik başarılarını, öğretmenlerin ve müdürlerin değerlendirmeleri açısından aralarında fark olmadığını göstermektedir.

Lise müdürlerinin uyguladıkları yöneticilik davranışlarının değerlendirmesinde öğretmenler ve müdürler benzer şekilde düşünmektedirler. Öğretmenler ve müdürler, müdürlerin üst düzeyde yönetici olduğunda hemfikirdirler.

Tablo 21 incelendiği zaman, lise müdürlerinin liderlik başarılarını, öğretmenlerin ve müdürlerin değerlendirmeleri açısından aralarında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla χ^2 analizi uygulanmış ve χ^2 değeri 7.641 olarak $p>0.05$ önem düzeyinde anlamsız olarak bulunmuştur. Bu bulgu lise müdürlerinin liderlik başarılarını, öğretmenlerin ve müdürlerin değerlendirmeleri açısından aralarında fark olmadığını göstermektedir.

Tablo 21- Müdürlerin ve Öğretmenlerin, Lise Müdürlerinin Liderlik Başarılarını Değerlendirmeleri ile İlgili χ^2 Analizi

		Seçenekler										Toplam	
		1 alt		2		3 orta		4		5 üst		N	%
		N	%	N	%	n	%	N	%	N	%		
Liderlik başarıları	Müdür	-	-	-	-	2	.32	7	1.11	11	1.74	20	100
	Öğretmen	68	10.76	28	4.43	138	21.84	118	18.67	260	41.14	165	100
	Toplam	68	10.76	28	4.43	140	22.15	125	19.78	271	42.88	185	100

S.D.= 4 $\chi^2_h = 7.641$ $\chi^2_t = 9.488$ $p>0.05$

Müdürler kendilerinde üst düzeyde liderlik yönelimi olduğunu düşünürken öğretmenler de müdürlerin üst düzeyde liderlik yönelimi olduğunu düşünmektedirler. Müdürlerle öğretmenlerin görüşleri aynı yöndedir. Tablo 20 ve Tablo 21 birlikte değerlendirildiğinde öğretmenler ve müdürler, müdürlerin üst düzeyde yöneticilik ve üst düzeyde liderlik davranışı sergiledikleri kanısındadırlar.

14. Farklı Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Lise Müdürlerinin Liderlik Tarzlarını Değerlendirmeleri ile İlgili Bulgular ve Yorum

Farklı okullarda görev yapan öğretmenlerin, lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarını değerlendirmeleri arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Farklı okullarda görev yapan öğretmenlerin, lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzları ile ilgili liderlik yönelimleri ölçeğinden

aldıkları puanların aritmetik ortalaması ve standart sapması ile ilgili bulgular Tablo 22’de ve varyans analizi ile ilgili sonuçlar Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23 incelendiği zaman, lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzlarının değerlendirilmesinde, öğretmenlerin görev yaptıkları okullara göre fark olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan varyans analizi sonucu, liderlik yönelim anketinin II. bölümünde “yapısal liderlik” ve “sembolik liderlik” boyutlarına ilişkin varyans değerleri $p > 0.05$ önem düzeyinde anlamsız bulunmuş olup geriye kalan tüm boyutların varyans değerleri $p < 0.05$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tablo 22- Farklı Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Farklı Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Değerlendirmeleri			Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm			Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm		
			N	\bar{X}	Standart Sapma	N	\bar{X}	Standart Sapma
Liderlik biçimleri ve deneyim sınıfları I. ve II. Bölümler	Yapısal Liderlik	Meslek Lisesi	215	34,2186	7,2094	217	15,9677	3,5712
		Anadolu Lisesi	78	33,2692	6,3116	80	16,6125	3,3242
		Genel Lise	318	30,5818	7,6594	318	16,2233	3,6869
		Toplam	611	32,2046	7,5298	615	16,1837	3,6011
	İnsan Kaynakları Liderliği	Meslek Lisesi	216	34,6852	6,9096	217	18,6452	3,9708
		Anadolu Lisesi	79	33,4304	6,9369	80	16,2250	3,9425
		Genel Lise	316	29,0190	9,1301	318	15,8239	5,4536
		Toplam	611	31,5925	8,5604	615	16,8715	4,9635
	Politik Liderlik	Meslek Lisesi	215	33,0744	6,6180	216	12,6991	4,1771
		Anadolu Lisesi	79	32,6456	6,4312	80	13,8875	4,5088
		Genel Lise	318	28,5000	8,0404	318	15,3805	4,7529
		Toplam	612	30,6422	7,6909	614	14,2427	4,6850
	Sembolik Liderlik	Meslek Lisesi	214	32,4766	7,8416	217	12,6682	3,3638
		Anadolu Lisesi	80	32,2500	6,5168	80	13,4625	3,7381
		Genel Lise	317	27,4763	8,8524	318	12,6887	3,7560
		Toplam	611	29,8527	8,5831	615	12,7821	3,6238
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik Başarısı	Meslek Lisesi	217	4,2719	1,0474	215	4,1023	1,1596
		Anadolu Lisesi	79	4,2278	1,0616	78	4,1154	1,1731
		Genel Lise	318	3,7296	1,3558	318	3,4654	1,4132
		Toplam	614	3,9853	1,2455	611	3,7725	1,3364

Bu bulgu lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik yönelimlerinin değerlendirilmesinde, liderlik yönelim anketinin II. bölümünde “yapısal liderlik” ve “sembolik liderlik” boyutları dışındaki tüm boyutlarda öğretmenlerin görev yaptıkları okullara göre farklar olduğunu göstermektedir.

Liderlik yönelim anketinin “yapısalcı liderlik”, “insan kaynakları liderliği”, “politik liderlik”, “sembolik liderlik”, “yöneticilik başarısı” ve “liderlik başarısı” boyutlarında farkın hangi okullardaki öğretmenler arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD (Least Signifant Differance / En Küçük Önemli Fark) Pos Hoc Testi uygulanmış ve bulgular Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24 incelendiği zaman, Yapısalcı Liderlik, İnsan Kaynakları Liderliği, Politik Liderlik, Sembolik Liderlik, Yöneticilik Başarısı ve Liderlik Başarısı boyutlarında, düz liselerde görev yapan öğretmenler, Meslek ve Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlere göre, lise müdürlerinin uyguladıkları liderlik yönelimlerini değerlendirmede daha düşük düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir.

Tablo 23- Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmede, Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Okullara Göre Farklar ile İlgili Varyans Analizi

			Kareler Toplamı	S.D.	Ortalama Kare	F	Önem düzeyi
Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm	Yapısal Liderlik	Gruplar arası	1797,981	2	898,991	16,67	P<0.05 Anlamlı
		Gruplar içi	32787,446	608	53,927		
		Toplam	34585,427	610			
	İnsan Kaynakları Liderliği	Gruplar arası	4425,680	2	2212,840	33,41	P<0.05 Anlamlı
		Gruplar içi	40275,846	608	66,243		
		Toplam	44701,525	610			
	Politik Liderlik	Gruplar arası	3048,247	2	1524,124	28,05	P<0.05 Anlamlı
		Gruplar içi	33092,385	609	54,339		
		Toplam	36140,632	611			
	Sembolik Liderlik	Gruplar arası	3723,287	2	1861,644	27,47	P<0.05 Anlamlı
		Gruplar içi	41215,456	608	67,789		
		Toplam	44938,743	610			
Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm	Yapısal Liderlik	Gruplar arası	25,328	2	12,664	,98	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	7936,909	612	12,969		
		Toplam	7962,237	614			
	İnsan Kaynakları Liderliği	Gruplar arası	1065,086	2	532,543	23,18	P<0.05 Anlamlı
		Gruplar içi	14061,766	612	22,977		
		Toplam	15126,852	614			
	Politik Liderlik	Gruplar arası	936,456	2	468,228	22,86	P<0.05 Anlamlı
		Gruplar içi	12518,386	611	20,488		
		Toplam	13454,842	613			
	Sembolik Liderlik	Gruplar arası	42,626	2	21,313	1,63	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	8020,177	612	13,105		
		Toplam	8062,803	614			
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik Başarısı	Gruplar arası	43,269	2	21,634	14,56	P<0.05 Anlamlı
		Gruplar içi	907,599	611	1,485		
		Toplam	950,868	613			
	Liderlik Başarısı	Gruplar arası	63,250	2	31,625	18,74	P<0.05 Anlamlı
		Gruplar içi	1027,632	609	1,687		
		Toplam	1090,882	611			

* P<0.05

Tablo 24- LSD Testi

	(I) OKUL	(J) OKUL	Ortalamalar arası fark (I-J)	Önem düzeyi
Yapısal Lider	Düz lise	Meslek lisesi	-3,6368	P<0.05
		Anadolu lisesi	-2,6875	P<0.05
İnsan Kaynakları Liderliği	Düz lise	Meslek lisesi	-5,6662	P<0.05
		Anadolu lisesi	-4,4114	P<0.05
Politik Liderlik	Düz lise	Meslek lisesi	-4,5744	P<0.05
		Anadolu lisesi	-4,1456	P<0.05
Sembolik liderlik	Düz lise	Meslek lisesi	-5,0003	P<0.05
		Anadolu lisesi	-4,7737	P<0.05
İnsan Kaynakları Liderliği	Meslek lisesi	Anadolu lisesi	2,4202	P<0.05
	Düz lise	Meslek lisesi	-2,8213	P<0.05
		Anadolu lisesi	-,4011	P<0.05
Politik Liderlik	Meslek lisesi	Anadolu lisesi	-1,1884	P<0.05
	Düz lise	Meslek lisesi	2,6814	P<0.05
		Anadolu lisesi	1,4930	P<0.05
Yöneticilik Başarısı	Düz lise	Meslek lisesi	-,5423	P<0.05
		Anadolu lisesi	-,4983	P<0.05
Liderlik Başarısı	Düz lise	Meslek lisesi	-,6411	P<0.05
		Anadolu lisesi	-,6500	P<0.05

* P<0.05

15. Farklı Okullarda Görev Yapan Lise Müdürlerinin, Kendilerinin Liderlik Tarzlarını Değerlendirmeleri ile İlgili Bulgular ve Yorum

Farklı okullarda görev yapan müdürlerin, uyguladıkları liderlik tarzlarının değerlendirmeleri arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi uygulanmıştır. Farklı okullarda görev yapan lise müdürlerinin, kendilerinin liderlik tarzları ile ilgili liderlik yönelimleri ölçeğinden aldıkları puanların aritmetik ortalaması ve standart sapması ile ilgili bulgular Tablo 25’de ve varyans analizi ile ilgili sonuçlar Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 25- Farklı Okullarda Görev Yapan Lise Müdürlerinin, Kendilerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Farklı Okullarda Görev Yapan Müdürlerin Değerlendirmeleri			Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm			Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm		
			N	\bar{X}	Standart Sapma	N	\bar{X}	Standart Sapma
Liderlik biçimleri ve deneyim süreleri I. ve II.	Yapısal Liderlik	Meslek Lisesi	8	36,500	2,138	8	15,500	1,604
		Anadolu Lisesi	4	34,250	4,924	4	16,750	2,754
		Genel Lise	8	34,000	3,117	8	17,375	4,373
		Toplam	20	35,050	3,252	20	16,500	3,154
	İnsan Kaynakları Liderliği	Meslek Lisesi	8	38,750	1,753	8	21,000	2,879
		Anadolu Lisesi	4	34,250	5,500	4	15,750	,957
		Genel Lise	8	35,250	2,605	8	20,125	4,518
		Toplam	20	36,450	3,502	20	19,600	3,844

Tablo 25- Farklı Okullarda Görev Yapan Lise Müdürlerinin, Kendilerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (DEVAM)								
	Politik Liderlik	Meslek Lisesi	8	34,750	2,659	8	9,250	2,435
		Anadolu Lisesi	4	35,000	1,414	4	10,750	1,258
		Genel Lise	8	31,125	3,441	8	10,125	1,642
		Toplam	20	33,350	3,281	20	9,900	1,944
	Sembolik Liderlik	Meslek Lisesi	8	34,875	3,441	8	14,250	1,909
		Anadolu Lisesi	4	33,250	2,630	4	16,750	2,986
		Genel Lise	8	31,750	4,979	8	12,375	3,889
		Toplam	20	33,300	4,079	20	14,000	3,325
Yöneticilik ve Liderlik	Yöneticilik Başarısı	Meslek Lisesi	8	4,500	,926	8	4,375	,744
		Anadolu Lisesi	4	4,500	1,000	4	4,500	1,000
		Genel Lise	8	4,375	,744	8	4,500	,535
		Toplam	20	4,450	,826	20	4,450	,686
							Liderlik Başarısı	

Tablo 26 incelendiği zaman, İnsan Kaynakları Liderliği boyutunda Meslek liselerinde görev yapan müdürlerin Anadolu liselerinde görev yapanlara göre uyguladıkları liderlik tarzlarını daha yüksek değerlendirdikleri, Düz liselerde görev yapan müdürlerin Meslek liselerinde görev yapanlara göre uyguladıkları liderlik tarzlarını daha düşük, Anadolu liselerinde görev yapanlara göre uyguladıkları liderlik tarzlarını daha yüksek değerlendirdikleri görülmüştür. Politik Liderlik boyutunda, düz liselerde görev yapan müdürler, Meslek ve Anadolu liselerinde görev yapan müdürlere göre, uyguladıkları liderlik tarzlarını daha düşük düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir.

Liderlik yönelim anketinin “insan kaynakları liderliği” ve “politik liderlik” boyutlarında farkın hangi okullardaki müdürler arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD (Least Signifant Differance / En Küçük Önemli Fark) Pos Hoc Testi uygulanmış ve bulgular Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 26- Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Liderlik Tarzlarını Değerlendirmede, Müdürlerin Görev Yaptıkları Okullara Göre Farklar ile İlgili Varyans Analizi

			Kareler Toplamı	S.D.	Ortalama Kare	F	Önem düzeyi
Liderlik Biçimleri Anketi I. Bölüm	Yapısal Liderlik	Gruplar arası	28,200	2	14,100	1,388	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	172,750	17	10,162		
		Toplam	200,950	19			
	İnsan Kaynakları Liderliği	Gruplar arası	73,200	2	36,600	3,895	P<0.05 Anlamlı
		Gruplar içi	159,750	17	9,397		
		Toplam	232,950	19			
	Politik Liderlik	Gruplar arası	66,175	2	33,088	4,065	P<0.05 Anlamlı
		Gruplar içi	138,375	17	8,140		
		Toplam	204,550	19			
	Sembolik Liderlik	Gruplar arası	39,075	2	19,537	1,199	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	277,125	17	16,301		
		Toplam	316,200	19			
Liderlik Biçimleri Anketi II. Bölüm	Yapısal Liderlik	Gruplar arası	14,375	2	7,188	,700	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	174,625	17	10,272		
		Toplam	189,000	19			
	İnsan Kaynakları Liderliği	Gruplar arası	77,175	2	38,588	3,222	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	203,625	17	11,978		
		Toplam	280,800	19			
	Politik Liderlik	Gruplar arası	6,675	2	3,338	,871	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	65,125	17	3,831		
		Toplam	71,800	19			
	Sembolik Liderlik	Gruplar arası	51,875	2	25,938	2,789	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	158,125	17	9,301		
		Toplam	210,000	19			
Yöneticilik ve Liderlik Başarıları	Yöneticilik Başarısı	Gruplar arası	7,500	2	3,75	,050	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	12,875	17	0,757		
		Toplam	12,950	19			
	Liderlik Başarısı	Gruplar arası	7,500	2	3,750	,072	p>0.05 Anlamsız
		Gruplar içi	8,875	17	,522		
		Toplam	8,950	19			

* P<0.05

Tablo 27- LSD Testi

	(I) OKUL	(J) OKUL	Ortalamalar arası fark (I-J)	Önem düzeyi
İnsan Kaynakları Liderliği	Meslek lisesi	Anadolu lisesi	4,5000	P<0.05
	Düz lise	Meslek lisesi	-3,5000	P<0.05
		Anadolu lisesi	1,0000	P<0.05
Politik Liderlik	Düz lise	Meslek lisesi	-3,6250	P<0.05
		Anadolu lisesi	-3,8750	P<0.05

* P<0.05

Tablo 27 incelendiği zaman, İnsan Kaynakları Liderliği boyutunda Meslek liselerinde görev yapan müdürlerin Anadolu liselerinde görev yapanlara göre uyguladıkları liderlik tarzlarını daha yüksek değerlendirdikleri, Düz liselerde görev yapan müdürlerin Meslek liselerinde görev yapanlara göre uyguladıkları liderlik tarzlarını daha düşük, Anadolu liselerinde görev yapanlara göre uyguladıkları liderlik yönelimlerini daha yüksek değerlendirdikleri görülmüştür. Politik Liderlik boyutunda, düz liselerde görev yapan müdürler, Meslek ve Anadolu liselerinde görev yapan müdürlere göre, uyguladıkları liderlik tarzlarının değerlendirilmede daha düşük düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir.

16- Öğretmenlere göre müdürlerin uyguladıkları liderlik tarzları ile ilgili bulgular ve yorum

Öğretmenlere göre müdürlerin uyguladıkları liderlik tarzları ile ilgili Ortalama ve Standart Sapma sonuçları tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28- Öğretmenlerin Değerlendirmelerine Göre Müdürlerin Uyguladıkları Liderlik Tarzları ile İlgili Ortalama ve Standart Sapma.

	N	\bar{X}	Standart Sapma
Yapısalcı liderlik	615	48,3480	8,69774
İnsan kaynakları Liderliği	615	48,4276	11,77397
Politik liderlik	615	44,9171	7,14311
Sembolik liderlik	615	42,6520	9,43567

Bu tabloya göre Erzurum’da bulunan liselerde görevli müdürler; sırasıyla ilk sırada insan kaynakları liderliği, ikinci sırada yapısalcı liderlik, üçüncü sırada politik liderlik ve son sırada sembolik liderlik tarzlarını kullandıkları anlaşılmaktadır. İnsan ilişkileri ve yapısalcı liderlik bulguları birbirlerine yakınlık gösterirken politik ve sembolik liderlik bulguları düşük, ancak birbirlerine yakın değerler göstermektedirler.

17- Müdürlere göre kendilerinin uyguladıkları liderlik tarzları ile ilgili bulgular ve yorum.

Müdürlere göre kendilerinin uyguladıkları liderlik tarzları ile ilgili Ortalama ve Standart Sapma sonuçları tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29- Müdürlere göre kendilerinin uyguladıkları liderlik tarzları ile ilgili Ortalama ve Standart Sapma.

	N	\bar{X}	Standart Sapma
Yapısalcı Liderlik	20	51,55	3,08605
İnsan Kaynakları Liderliği	20	56,05	5,57697
Politik Liderlik	20	43,25	3,87808
Sembolik Liderlik	20	47,30	6,31706

Lise müdürleri kendilerinin liderlik özelliklerini 1- İnsan kaynakları liderliği, 2- Yapısalcı liderlik, 3- Sembolik liderlik, 4- politik liderlik özelliklerini gösterdikleri

kanaatindedirler. Okul müdürleri kendilerini orta ile üst düzey arasında yöneticilik özelliği gösterdiklerini düşünmektedirler.

Öğretmenler ile müdürler ilk sırada İnsan Kaynakları liderliğini, ikinci sırada Yapısal liderliği düşünürken üçüncü ve dördüncü sırada farklılık görülmektedir. Öğretmenler müdürlerin politik liderliğini üçüncü, sembolik liderliğini dördüncü sırada düşünürken, müdürler kendilerinin üçüncü sırada sembolik liderlik dördüncü sırada politik liderlik uyguladıklarını düşünmektedirler.



BÖLÜM IV

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, sonuçlar yorumlanmış ve tartışılmış, araştırma sonucunda uygulama ve ileriki araştırmalara yönelik bazı önerilerde bulunulmuştur.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada lise müdürlerinin hangi liderlik tarzlarını daha fazla gösterdikleri, yöneticilik ve liderlik uygulamalarından hangisini daha fazla kullandıkları öğretmenlerin ve müdürlerin kendi görüşlerine dayanarak araştırılmıştır.

Araştırmaya Erzurum il merkezinde bulunan bütün liselerde görevli öğretmen ve yöneticiler dahil edilmiştir. Bu nedenle araştırmanın bütün evreni kapsadığı düşünülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 65,5'i erkek, % 34,5'i kadın, müdürlerin % 85'i erkek, % 15'i kadındır. Ankete katılan öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre dağılımı ise şöyledir: 1 – 9 yıl arası deneyimi olanların oranı % 54, 10 – 19 yıl arası deneyimi olanların oranı %28, 20 ve üzeri yıl deneyimi olanların oranı % 18 iken okul müdürlerinin %73'ü 1 – 4 yıllık mesleki deneyime sahip, %18'i 5 – 9 yıllık mesleki deneyime sahiptirler. Erzurum'daki liselerde görevli öğretmenlerin yarısından fazlası mesleklerinin ilk yıllarında iken, müdürlerin yaklaşık %25'i 1 – 4 yıllık deneyime sahiptirler. Bu kişiler mesleklerinin ilk yıllarında fazla bir mesleki deneyim kazanmadan liselere müdür olabilmişlerdir.

A- Cinsiyete ilişkin sonuçlar (1. ve 2. alt problemlerle ilgili olarak):

1-Farklı cinsiyetteki öğretmenlere göre; müdürlerin gösterdiği politik ve sembolik liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark vardır. Kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre, müdürlerinin yüksek düzeyde politik, erkek öğretmenler ise müdürlerinin yüksek düzeyde sembolik liderlik davranışları gösterdikleri kanısındadırlar.

2-Erkek müdürler kendilerinin kadın müdürlere göre daha yüksek düzeyde ‐liderlik‐ davranışları gösterdikleri kanısındadırlar.

3-Öğretmen ve müdürler arasındaki farka bakıldığında; müdürler öğretmenlere göre kendilerini insan kaynakları lideri, öğretmenler ise müdürleri daha politik yönelimli lider olarak görmektedirler. Yönetici-lider davranışları konusunda ise öğretmenler müdürleri müdürlerin kendilerini algıladıklarından daha fazla lider olarak değerlendirmektedirler.

Cinsiyete göre yapılan analizlerde, kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin müdürlerinin uyguladığı sembolik liderlik ile politik liderlik sıralamalarında bir farklılaşma ortaya çıkmıştır. Erkek ğretmenler ile müdürlerin görüşlerinin aksine kadın ğretmenlerdeki bu farklılığın nedeni, kadın öğretmenlerin sembolik davranışlara verdiği önemde yatıyor olabilir. Kadın ğretmenler için önemli olan sembolik davranışlar erkek öğretmenler için daha az önemli olabilir. Çünkü, Bolman ve Deal'a göre (1997) sembolik liderlerin, en önemli görevleri ilham vermektir. İnsanlara inanabilecekleri bir şeyler sunarlar. İnsanlar, zel olduğunu düşündükleri, kendine has ve yaptıkları işin önemli olduğuna inandıkları örgütlerde heyecan duyarlar ve kendilerini örgüte adarlar. Bu kişiler kendi örgütlerinin en iyi olduğunu düşünürler ve bu düşünceyi herkesle paylaşırlar. Sloganlar üretirler, hikayeler anlatırlar, ödüller verirler ve hiç beklenmedik yer ve zamanlarda ortaya çıkarırlar. Sembolik liderler örgütün tarihi ve kültürü konularında çok hassastırlar. Anlam ve birliktelik oluşturmak için bu örgüt kültürünü ve gelenekleri kullanırlar. Örgütün kendine has kapasitesini ve görevini içine alan bir vizyon oluşturarak bu vizyonu paylaşırlar (Bolman ve Deal, 1997).

Offerman ve Kearney'in (1998), lider cinsiyeti ile üyelerin lideri etkileme yöntemleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmasını sistem kuramı çerçevesinde değerlendiren Chemers, yelerin lideri etkileme yöntemlerinde cinsiyete göre farklılıkların ortaya çıktığını, erkek ve kadın üyelerin liderin kadın veya erkek olması özelliğine göre uygun olduğunu düşündükleri taktikleri kullandıklarını, cinsiyet rollerinin ise kültürün bir parçası olduğunu vurgulamaktadır. Yine Chemers'in ‐sistem süreç modeli‐ adını verdiği çalışmasında yazar, liderlerin toplumsal deneyimleri sonucu

kazandıkları kişilik özelliklerinin ve toplumdan kaynaklanan norm ve beklentiler çerçevesinde davrandıklarını, bu davranışlarının belli kişilik özelliklerine sahip üyelere kendi beklentileri çerçevesinde değerlendirilerek belli tepkilere ve grup sonuçlarına yol açtıklarını vurgulamakta, grubu organizasyon içinde, organizasyonu da ülke kültürü içinde düşünmekte, lider ile üyelerin beklenti ve normları farklı olduğunda grup birlikteliği ve verimliliğin düşebileceğini savunmaktadır (Chemers 1987'den aktaran Hortaçsu, 1998). Okul müdürünün sıklıkla göstermesi gereken sembolik liderlik davranışlarının önemini bu şekilde tanımlayan Chemers'in bu düşüncelerini, Deal ve Peterson da güçlü okul kültürünün oluşturulmasında okul müdürünün sembolleri davranışlarında kullanmasına bağlı olduğunu vurgulayarak desteklemektedirler. Sembolik liderin okul içinde davranışlarında göstereceği yüz ifadesi, espri anlayışı, kişisel farklılıkları, yaklaşım tarzı ya da ilgisini ifade eden sembolleri kullanması güçlü okul kültürünün oluşmasını kolaylaştıracaktır (Deal ve Peterson, 1990'dan aktaran Sakin, 2000).

Erkek müdürlerin kendilerini kadın müdürlere göre daha fazla lider olarak algılamalarında ortaya çıkan farklılaşmanın temelinde yöresel kültüre dayalı liderlik kavramının etkisi olabilir. Ataerkil bir aile yapısından gelen erkek ve kadın müdürler aynı düşünce ile liderlik tarzlarından hareket etmiş olabilirler. Chemers'in bu yöndeki bulguları ve öngörüsü yukarıda açıklanmıştır. Chemers'e göre, liderlerin toplumsal deneyimleri sonucu kazandıkları kişilik özellikleri ve toplumdan kaynaklanan norm ve beklentilerin çerçevesinde davrandıkları öngörülmektedir (Hortaçsu, 1998). Çetin'in aktarımında, literatürü inceleyen Leithwood ve diğerlerine göre; erkek müdürlerin çoğu kendilerini genel anlamda yönetici olarak görürken, kadın müdürlerin çoğunluğu ise kendilerini daha çok öğretim lideri olarak görmektedir (Rigell, 1993'ten aktaran Çetin 2002). Oysa her iki cinsten müdürlerin kendileri ve öğretmen düşüncelerine göre önce yöneticilik sonra liderlik özellikleri gösterdikleri görülecektir. Atay'ın Erzurum İl merkezinde bulunan 71 ilköğretim okulu müdürü, öğretmenleri ve Erzurum'da görevli 43 denetmenin katılımı ile yaptığı; "Okul Kültürünün Öğretmen Verimliliğine Etkisi"nin araştırıldığı çalışmada, okul müdürlerinin kültürel liderlik rolünü oynamada kendilerini objektif olmayan bir değerlendirme ile çoğunlukla başarılı görmelerine rağmen araştırmacının elde ettiği bulgular sonucunda başarılı olamadıkları bulunmuştur (Atay, 2001).

B- Mesleki Deneyime Ve Birlikte Çalışma Süresine İlişkin Sonuçlar (3, 4, 5, 6. alt problemlerle ilgili olarak):

1-Öğretmenlerin mesleki tecrübelerine göre müdürlerin uyguladığı liderlik davranışlarından sadece “liderlik başarısı” boyutunda fark bulunmuştur. 1-4 yıllık kıdeme sahip öğretmenlere göre müdürler daha yüksek düzeyde “liderlik” davranışları göstermektedirler.

2-Öğretmenlerin müdürleri ile birlikte çalışma süresi öğretmenlerin müdürlerin liderlik davranışları üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

3-Müdürlerin öğretmenlik ve müdürlük sürelerine göre uyguladıklarını düşündükleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark yoktur.

Öğretmenlerin ve müdürlerin mesleki deneyimlerine göre yapılan analizlerde; anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sadece anketin 3. bölümünde yer alan yöneticilik – liderlik başarısı arasındaki değerlendirilmede, mesleki deneyimi az olan öğretmenler kıdemli olan öğretmenlere göre müdürleri daha fazla lider olarak değerlendirmektedirler.

1- 4 yıl hizmeti olan öğretmenlerin liderlik konusunda farklı düşüncülerinin nedeni, meslekte yeni olmaları, ilk kez bir eğitim yöneticisiyle çalışıyor olmaları ve başka bir müdürle karşılaştırma olanaklarının olmaması olabilir. Bu durum, genç öğretmenlerin yöneticilerle ilgili deneyimlerinin az olması nedeniyle liderlik kavramı konusunda daha pozitif bir algıya sahip olmalarından kaynaklanabilir. Mesleki deneyim arttıkça müdürlerin liderlik davranışları konusunda öğretmenlerin daha eleştirel bir görüş geliştirdikleri söylenebilir.

Kaya (2002) tarafından yapılan çalışmada da ilköğretim okul müdürlerinin liderlik ve yöneticilik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin meslekteki kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış, ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Anlamlı bir fark olmamasına rağmen 1 – 5 yıllık kıdeme

sahip öğretmenlerin, diğer hizmet süresi kategorilerine giren öğretmenlerden daha yüksek düzeyde görüş bildirdiklerinin tespit edildiği, bunun nedeninin bu öğretmenlerin meslekte daha yeni olmalarıyla açıklanabileceği, aynı çalışmada okul müdürlerinin yöneticilik davranışları ile öğretmenlerin kıdemi arasında anlamlı bir farkın olmadığı açıklanmaktadır. Bu sonuçlar, meslekte yeni olan öğretmenlerin gelecek ve sicil durumlarını düşünerek ve anket sonuçlarının müdürlerin eline geçeceği ve kendileri hakkında olumsuz gelişmeler olabileceği kaygısı ile daha pozitif görüşler sergilemiş olabilecekleri, kıdem ilerledikçe yasal haklarını öğrenen öğretmenlerin daha seçici puanlara yönelebileceği bir varsayım olarak ileri sürülebilir.

C- Lise Müdürlerinin Uyguladığı “Yöneticilik - Liderlik” Davranışlarına İlişkin Sonuçlar (7, 8, 9. alt problemlerle ilgili olarak):

1-Öğretmenlerin %50’si müdürlerinin üst düzeyde yöneticilik davranışı, öğretmenlerin %43’ü müdürlerinin üst düzeyde liderlik davranışı gösterdikleri görüşündedirler.

2-Müdürlerin %65’i kendilerinin üst düzeyde **yöneticilik**, yine müdürlerin %55’i kendilerinin üst düzeyde **liderlik** davranışı gösterdiklerini düşünmektedirler.

3-Öğretmen ve müdürlerin, müdürlerin “yöneticilik – liderlik” başarısını değerlendirmelerinin karşılaştırılmasında ise; müdürlerin yöneticilik ve liderlik davranışı göstermede üst düzeyde başarılı oldukları konusunda benzer düşüncelere sahip oldukları bulunmuştur.

Öğretmenler, müdürleri müdürlerin kendilerinden daha fazla politik lider, yönetici - lider seçeneğinde ise daha fazla lider olarak değerlendirmektedirler. Okul müdürünün başarılı olması, bir bakıma, içinde bulunduğu toplumun ve çevrenin genel siyasi, toplumsal, ekonomik, yasal ve kültürel koşullarını anlamasına, bunlara uymasına ve gerektiğinde etkilemesine bağlıdır (Gümüşeli, 2001). Günümüz politik ortamı gereği lise müdürleri her ne kadar politik olmadıklarını ifade etmeye çalışsalar da, dışardan izleyiciler tarafından farklı algılanmakta ve değerlendirilmektedirler. Oysa politik olma, politikayı izleme, hatta yöneltme, çağdaş okul yöneticiliği açısından

önemlidir. Politikayı okul amaçları doğrultusunda kullanma ile kişisel siyaset yapma arasındaki ince ayırımın yapılması önem kazanmaktadır. Özellikle taşra okullarında bu davranış hassas konulardan birini oluşturmaktadır. Dönmez'e göre eğitim sisteminin karşı karşıya kaldığı sorunların aslında yöneticilerin geçmişteki sorun çözme yöntemlerinden; problemlere bakış açılarından ve yaklaşımlarından kaynaklandığını, geçmişin alışkanlıkları ile geleceğin sorunlarının çözülebileceğini sanmanın değişimi yok saymak olduğunu vurgulamaktadır (Dönmez,1998). Lise müdürleri lideri oldukları öğretmen grubu, öğrenci ve velileri tarafından izlenmekte olduklarını, belirleyecekleri ve uygulayacakları liderlik uygulamaları ile bu grupları yönlendirebileceklerinin farkında olmaları gerekmektedir.

Yine, öğretmenler lise müdürlerinin *yöneticilik* davranışlarını müdürlerin kendilerine oranla daha yüksek olarak belirtmişlerdir. Öğretmenlerin müdürleri yöneticilik konusunda liderliğe kıyasla daha yeterli görmeleri müdürlerin daha dünyevi ve okulun günlük işlerine çekip çevirmeyle ilgili konulara önem verdiğini ortaya koyar (Day 2000'den aktaran Dereli, 2002).

Yöneticilik ve liderlik ile öğretmenlerin mesleki kıdemleri ve öğretmenler ile müdürler arasında cinsiyet açısından ortaya çıkan farklı görüşlerden özellikle liderliğin farklı türlerindeki seçeneklerde farklı düşüncelerin ortaya çıkmasından; liderliğin henüz yeni bir kavram olduğu, öğretmen ve müdürler tarafından eğitimde liderlik konusunun okullarımızda yerleşik bir kavram haline gelmemiş olduğu da burada vurgulanabilir. Dereli'ye göre (2002) müdürlerin yöneticilik ve liderlik kavramlarını birbirlerine çok yakın kavramlar olarak gördükleri, bu iki kavramın çok net ayırt edilemediği belirtilmektedir.

D-Okul Türlerine İlişkin Sonuçlar (10, 11. alt problemlerle ilgili olarak):

Anketin 2. bölümündeki yapısalcı ve sembolik liderlik davranışları dışındaki tüm boyutlarda öğretmenlerin görev yaptıkları okul türlerine göre anlamlı farklar vardır:

1- Genel Liselerde görev yapan öğretmenler müdürlerini tüm boyutlarda Meslek Lisesi ve Anadolu Lisesinde görev yapan öğretmenlere göre daha başarısız bulmaktadırlar.

2-Müdürlerin değerlendirmesinde ise, Meslek Lisesi ve Genel Lise müdürleri “insan kaynakları liderliği” boyutunda kendilerini Anadolu Lisesi müdürlerine göre daha başarılı bulmaktadırlar,

3-Genel Lise müdürleri “liderlik” davranışları boyutunda kendilerini Meslek Lisesi müdürlerinden başarısız, Anadolu Lisesi müdürlerinden başarılı bulmaktadırlar,

4-Genel Lise müdürleri “politik liderlik” boyutunda kendilerini diğer lise müdürlerine göre daha başarısız bulmaktadırlar.

Farklı okul türlerinde görev yapan öğretmen ve müdürlerle ilgili yapılan analizlerde:

Farklı okul türlerindeki müdürlerinin gösterdikleri liderlik davranışlarında öğretmen ve müdürlerin kendilerini değerlendirmelerinde öne çıkan meslek lisesi müdürlerinin gösterdiği liderlik davranışları ile ilgili olarak iki farklı açıklama yapılabilir:

Meslek lisesi müdürleri genellikle alandan gelen öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu müdürlere kaynaklık yapan orta ve yüksek okulların sayısının az olması nedeniyle birbirlerini tanıma, aynı okul ve sınıf arkadaşı olma olasılıkları fazladır. Benzer okuldan ve kültürden gelmiş olmaları okullarında ortak bir havanın oluşmasını sağlamaktadır. Meslek lisesi müdürlerinin liderlik ve yöneticilik davranışlarında ilk sırada yer almalarındaki başka bir neden de; bu okullara genel liselere kayıt olan öğrencilerin akademik başarıları seviyesindeki hatta bu başarının altındaki öğrencilerin kayıt yaptırmalarına rağmen, bu öğrencilerin okuldan mezun olduklarında ne yapacaklarını bilmeleri, iş alanlarına şimdiden konsantre olmaları ve bu nedenle gelecekle ilgili kararları alabilmeleri bir başka faktör olabilir. Bu okullardaki öğretmenler de uygulama eğitimi yapan son sınıf öğrencilerini işletmelere yerleştirdiklerinde ve aylık normal kontrollerinde iş piyasası ile ve işverenlerle doğrudan iletişime geçmekte, değişen iş koşullarını ve teknolojiyi takip edebilmekte, bu bilgilerle öğrencilerine daha fazla yardımcı olmakta, işletmede ve okulda uzun süre aynı mesleğin elemanı olarak mesleki görüşmeler yaparak kaynaşmakta ve kendilerine göre yeni değerler yaratmaktadırlar.

Meslek liseleri ile ilgili başka bir durum da; ülkemizdeki okulların en büyük sorunlarının başında yer alan bütçe sorununda mesleki ve teknik okulların genellikle herhangi bir sorun yaşamadıkları , yeri geldiğinde döner sermaye uygulaması ile okul bütçesine kaynak sağlayabilme ve harcayabilme, ihale alabilir olmaları bu okulları diğerleri karşısında daha rahat bir konuma getirmektedir. Ancak; I. Ulusal Meslek Yüksek Okulları Müdürler toplantısı sonuç raporunda, meslek liselerine azalan ilgiden dolayı azalan öğrenci sayısını elde tutmak için bu okulların yönetici ve öğretmenlerini okula kaydolan öğrencileri elde tutmak amacıyla gereğinden fazla taviz vermeye ittiğini, sınıf geçme, devam devamsızlık takibi gibi konularda diğer okullardakinden çok daha esnek davranmaya başladıklarını vurgulayarak okul yönetimlerinde ve öğretmenlerde norm kadroların muhafaza edilmesi isteği, ek ders ücret gelirlerinin yüksek olması gibi genelde bireysel ve tam anlamıyla okulun çıkarlarını korumak olmayan kişisel çıkarları korumaya yönelik amaçlarla öğrencilerin ne şekilde olursa olsun elde tutulması refleksine yol açtığı yönündeki görüşler vurgulanmaktadır (YÖK, 2004).

Hazırlanan raporu da dikkate alarak meslek lisesi müdürlerinin insan kaynakları liderliği davranışlarını diğer türdeki okullara göre sıklıkla göstermede ilk sırada yer almalarında iki nedenin olabileceği tartışılabilir: Birincisi, gerçekten bu okullarda kurumun ve kişilerin çıkarlarının eşdeğerde karşılanarak olumlu bir havanın oluşturulması bir etken olabilir. İkincisi, raporda da açıklandığı gibi, kurumun çıkarlarının göz ardı edilerek sadece çalışanların çıkarlarının dikkate alındığı, kurumda bir çatışmanın olmamasına ve olumlu bir atmosferin yaratılmasına çalışılması da diğer bir etken olabilir. Ancak öğrenci başarısı ÖSS sınav sonuçları göstere olarak değerlendirildiğinde I. Ulusal Meslek Yüksek Okulları Müdürler toplantısı sonuç raporunda da belirtilen düşüncelerin daha anlaşılır olduğu görülmektedir. Yine I. Ulusal Meslek Yüksek Okulları Müdürler toplantısı sonuç raporunda ülkemizde genel lise ve mesleki liseler varken zaman içerisinde Anadolu, Fen, Süper Lise gibi yeni adlarla liselerin açıldığı, buralarda yabancı dil hazırlık sınıfları konduğu, alt yapılarının diğer okulların üzerine çıkarıldığı, yönetici ve öğretmenlerinin yörenin önde gelen yönetici ve öğretmenleri arasından seçilerek atandığı, bu ilgi nedeniyle yörelerinin gözde okulları haline getirildikleri vurgulanmaktadır (YÖK, 2004).

Anadolu ve Fen Liselerine atanan müdürler özel yetenek sınavı ile bazı özel şartları taşımaları koşulu ile atanmaktadırlar. Bu okullara atanan öğretmen ve bu okullarda okuyan öğrenciler de seçme sınavından seçilerek gelen öğretmen ve öğrencilerdir. Onlarda da seçilmişliğin ve kazanarak gelmenin verdiği öz güven duygusu ortak bir kültürün oluşturulmasına olumlu etki yapabilir. Yine bu okul öğrencileri, mezun olduklarında hangi fakülteye veya üniversiteye gireceklerini daha önceden belirleyebilmekte, başarı oranları ile mezunların üniversiteye girme yüzdeleri yüksek olmakta, bu başarı doyumunu ve okullarına olan bağlılıklarını artırmakta, bu olumlu öğrenci yapısı zaten seçilerek gelen öğretmenleri de motive etmekte, sağlanan başarı olumlu havanın yaratılmasına neden olmaktadır. Akyüz'e göre (2001) çevre ve çevre değerlerinin okula yansımaları ile ortaya çıkan atmosferin öğrencilerin başarısını yönlendirdiğini, özellikle aynı zihniyet ve değerleri paylaşan öğrencilerin kendilerine özgü bir hava yarattıklarını vurgulamaktadır. Ancak, genel liselere genelde hedefi olmayan her türden ve başarı seviyesinden, farklı kültürden gelen öğrenciler kayıttırmakta ve bu okullara atanan öğretmenlerde özel seçme sınavı ve özel bir şart aranmamaktadır. Bu ortamda ortak değerlerin yaratılamaması bu okullarda görev yapan müdürleri yöneticilik ve liderlik yönelimlerinde son sırada çıkmalarının bir nedeni olabilir.

Andrews ve Soder, 1987 yılında yaptıkları araştırmada güçlü liderliğin olduğu okullarda, öğrenci başarısının zayıf liderliğin var olduğu okullardaki başarıya göre hem okumada hem de matematikte daha yüksek olduğunu bulmuşlardır (Rigell 1999'dan aktaran Çetin, 2002). Bu değerlendirmeler ışığında genel liselerden mezun olduklarında ne yapacaklarını bilemeyen, genellikle kısa vadeli planlarla okula gidip gelen öğrencilerin üniversite sınavı sonuçlarına göre hep son sırada yer almaları, hele taşra okullarının bu sıralamada daha gerilerde yer almaları bu okullarda görev yapan öğretmenlerin moralini olumsuz yönde etkilemekte, bu atmosferdeki okul müdürlerinin başarısız, pasif ve kendilerine güvensiz görev yapmalarına neden olabilmektedir. Larsen'in yaptığı bir çalışmada (1989), yüksek okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile öğrenci başarısı arasında olumlu bir ilişki olduğu, etkili öğretim liderliği davranışlarının hem ilk hem de orta okullarda benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Gümüseli, 1996'dan aktaran Çetin, 2002).

Meslek Lisesi müdürlerinin kendilerini değerlendirmelerinde, insan kaynakları ve politik liderlik yönelimlerinde diğer okul türlerinin müdürlerine göre daha üst düzeyde davranış gösterdikleri görülmektedir. Meslek Liselerinde var olan alım-satım-üretim ve organizasyon becerileri diğer okullarda yoktur. İşletmecilik ve organizasyon alanında diğer tür okullara göre daha yetkin olan meslek lisesi müdürleri bu nedenle farklı değerlendirilmiş olabilir. Politik liderlikte düz lise müdürlerinin diğerlerine göre alt basamakta yer alması, politika üretmemeleri, yaptıkları her şeyin genelge ve yönetmeliklere uygun olması, farklı kaynaklardan gelen personelle çalışmak zorunda olmaları onların diğer okul türü yöneticilerine göre politik liderlik becerilerinde daha zayıf çıkmalarının nedenleri olabilir.

E-Öğretmenlerin ve Müdürlerin, Müdürlerin Gösterdiği Dört Liderlik Davranışı Boyutu Hakkındaki Düşünceleri:

1- Öğretmenlere göre müdürler sırasıyla şu liderlik davranışını göstermektedirler:

- a) İnsan kaynakları liderliği,
- b) Yapısal liderlik,
- c) Politik liderlik,
- d) Sembolik liderlik davranışı gösterdikleri,

2- Müdürlere göre kendileri sırasıyla şu liderlik davranışını göstermektedirler:

- a) İnsan kaynakları liderliği,
- b) Yapısal liderlik,
- c) Sembolik liderlik,
- d) Politik liderlik davranışı.

3- Öğretmenlere göre müdürlerin uyguladıkları liderlik davranışları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

4- Müdürlere göre kendilerinin uyguladıkları sembolik, yapısal ve politik liderlik davranışları arasında pozitif bir ilişki varken, insan kaynakları liderliği ile diğer üç liderlik arasında bir ilişki saptanamamıştır.

5- Müdürlere göre insan kaynakları liderliği ile yapısalcı ve politik liderlik arasında negatif bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin ve müdürlerin, müdürlerin gösterdiği dört liderlik davranışı boyutundaki düşünceleri açısından yapılan analizlerde, araştırmada uygulanan her liderlik biçiminin diğer liderlik türlerinin uygulanmasına olumlu yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu, yine yöneticilik ve liderlikte de benzer bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Başka bir deyişle yönetimde yöneticilerin tek liderlik özelliğini kullanmak yerine farklı liderlik özelliklerini birlikte kullanmalarının, duruma göre kullanılan liderlik biçimini daha kuvvetlendirmesi açısından yararlı olacağı söylenebilir. Ayrıca yöneticilik ve liderlik arasında da benzer bir ilişki vardır. Müdürlerin kendilerini değerlendirmelerine göre ise, sembolik liderlik ve yapısalcı liderlik ile politik liderlik arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca insan kaynakları liderliği ile yapısalcı ve politik liderlik arasında bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Dereli'nin yaptığı çalışmada da politik liderlik özelliği ile insan kaynakları liderlik özellikleri arasında büyük puan farkının dikkat çekici olduğu, bu durumun belki de politik liderliğin insani liderliğe kıyasla daha olumsuz sıfatlarla ilişkilendirilmesinden g, koalisyon, yandaş ve bunun gibi nedenlerden kaynaklandığı belirtilmektedir (Dereli, 2003).

ÖNERİLER

Uygulamacılar İçin neriler

1. Lise müdürlerine ve öğretmenlere liderlik ve yöneticilik konularında bilgi ve beceri desteği sağlanmalıdır.
2. Müdürlere liderlik türleri ve özellikle uygulamaları konusunda yardım sağlanmalıdır.
3. Özellikle genel liselerde görev yapan ğretmen ve müdürlere kurum kültürü, motivasyon konusunda hizmet içi eğitim verilmelidir.
4. Lise müdürlerinin etkili liderlik davranışları gösterebilmeleri için idari, mali ve personel alanlarında yetki ve sorumlulukları artırılmalıdır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Benzer alışma lise müdürlerinin seçim, atama ve yetiştirilmelerinde yetkili, bakanlık merkez teşkilatındaki yöneticiler ve il düzeyindeki yöneticilere de uygulanabilir.
2. Yine benzer bir çalışma ğretmen yetiştiren üniversitelerin ilgili bölümlerinde ders veren ğretim üyelerine ve eğitim fakültesi son sınıf öğrencilerine uygulanabilir.
3. Aynı alışma araştırmanın güvenilirliğini arttırmak için daha geniş bir örnekleme yapılabilir.
4. Farklı lise müdürleri arasında ortaya çıkan liderlik uygulamalarından yola çıkılarak, yöresel kültürün liderlik uygulamalarını etkileme düzeyleri araştırılabilir.
5. Okul müdürünün gösterdiği liderlik tarzlarından velilerin ve öğrencilerin etkilenme düzeyleri araştırılabilir.
6. Yerel kültürün okul yönetimi ve ğretmen performansını nasıl etkilediği konusunda bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç (1997). Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara: Pegem Yayınları.
- AKYÜZ, Hüseyin (2001). Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavram ve Alanları Üzerine Bir Araştırma, MEB Araştırma-İnceleme Dizisi-18, Ankara: MEB.
- ARSLAN, M. Metin ve ERASLAN, Levent, (2003). Yeni Eğitim Paradigması ve Türk Eğitim Sisteminde Dönüşüm Gerekliği, Milli Eğitim, Güz-2003, Sayı:160, Ankara: MEB.
- ATAY, Kenan (2001). Öğretmen Yönetici ve Denetmenlerin Bakış Açısından Okul Kültürü ve Öğretmen Verimliliğine Etkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Bahar-2001, Ankara: Pegem Yayınları.
- AYDIN, Mustafa (1994, 4. Baskı). Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara
- AYDIN, Mustafa (1998, 5. Baskı). Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- BALCI, Ali (1993). Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma, Ankara
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1994). Eğitim Yönetimi, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- BOLMAN, L. G. ve DEAL, T.E (1994). Looking for leadership: Another search part's report. Educational Administration Quartely, 30(1), s. 77, 22 Mart 2002'de EBSCO veritabanından elde edilmiştir (<http://www.ebsco.com>).
- BOLMAN, L. G. ve DEAL, T.E. (1991). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- BOLMAN, L. G.; CROW, G.M.; GOLDRİNG, E.; SLATER, R.O. ve THURSTON, P.W. (1994). Taxonomy and overview. Educational administration: the UCEA document base (editör W. K. Hoy). USA: McGraw Hill
- BRYMAN, A. (1993). Charisma and Leadership in Organizations, London: Sage.
- BURSALIOĞLU, Ziya (1987, 7. Baskı). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:154, Ankara.
- BURSALIOĞLU, Ziya (1999, 11. Baskı). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Pegem Yayınları.

- CHERNİSS, Cary (2002). Liderler İçin Sosyal ve Duygusal Öğrenme (Çeviren: Cihan Gülten), Milli Eğitim, Sayı 155-156, Ankara: MEB
- ÇELİK, Vehbi (1995). Eğitim Yöneticisinin Vizyon ve Misyonu, Eğitim Yönetimi, Sayı 1, Ankara: Pegem Yayınları,.
- ÇELİK, Vehbi (2003). Eğitimsel Liderlik. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- ÇETİN, Şahin (2002). Lise Müdürlerinin ve Yardımcılarının Liderlik Davranışları ve Okul Başarısı, (Yayınlanmamış YL Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul
- DAĞLI, Abidin (2001). İlköğretim Öğretmenlerinin Algularına Göre İlköğretim Denetmenlerinin Liderlik Davranışları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 26, Ankara: Pegem yayınları.
- DERELİ, Mahçe (2002). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Anlayışları, (Yayınlanmamış YL Tezi), ODTÜ, Ankara.
- DÖNMEZ, Burhanettin (1998). Sosyo-Teknik Sistem Modeli Açısından Türkiye'nin Eğitim Yönetiminde Değişme Çabaları ve Yöneticinin Konumu, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 16, Ankara: Pegem Yayınları.
- DÖNMEZ, Burhanettin (2002). Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlilikleri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 29, Ankara: Pegem Yayınları.
- ERÇETİN, Ş. Şule (2000). Lider Sarmalında Vizyon, Ankara: Nobel Yayın.
- ERDOĞAN, İrfan (2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, İstanbul: Sistem Yayınları.
- FERİK, Funda (2001). İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, Sayı: 19, İstanbul
- GÜMÜŞELİ, Ali İlker (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 28, Ankara: Pegem Yayınları.
- HORTAÇSU, Nuran (1998). Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler, Ankara: İmge Yayınları.
- İŞ, Engin (2003). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Görev yapan Yöneticilerin Kurumsal Amaçları Gerçekleştirmedeki Yeterliliklerinin İncelenmesi, Milli Eğitim, Sayı 159, Ankara: MEB.
- KARİP, Emin (1998). Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 4, Ankara

- KAYA, Ülkü Selcen (2002). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik-Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi, (Yayınlanmamış YL Tezi), Gazi Üniversitesi, Ankara.
- KAYA, Y. Kemal, (1996) Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama, Ankara: Bilim Yayınları.
- ÖZKALP, Enver (1982). Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış, Eskişehir: EİTİA Yayınları, 249/169.
- SAKİN, Ahmet (2000). Okul Yöneticisinin Sembolik Liderlik Davranışları, (Yayınlanmamış YL Tezi), Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir
- ŞİMŞEK, Hasan (2002). Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının “Eğitim Yönetimi” Ders Notları, Ankara: MEB.
- TAYLAK, Ömür (2004). Takım/Bölük Komutanlarının Liderlik Anlayışları, (Yayınlanmamış YL Tezi), ODTÜ, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- WERNER, Isabel (1993). Liderlik ve Yönetim, İstanbul: Rota Yayınları.
- YÖK (Yüksek Öğretim Kurulu) (2004) I. Ulusal Meslek Yüksekokulları Müdürler Toplantısı Sonuç Raporu (26-28 Kasım 2004 Nevşehir), Ankara: Detay Yayıncılık.



EKLER

EKLER

EK: 1

Liderlik Biçimleri Tanımlama Anketi (Yönetici)

Bu anket sizin liderlik ve yönetim biçiminizi tanımlamanız için tasarlanmıştır. Anket sonuçları kurumunuzdaki diğer bireylere hiçbir şekilde bildirilmeyecektir. Yanıtsız soru bırakmayınız. Herhangi bir sorunuz olduğunda iletişim kurmakta sakınca görmeyiniz. Teşekkür ederim. Muzaffer Şimşek. (0505 488 88 58)

1-Kişisel Bilgiler

1.Cinsiyetiniz: Bay () Bayan ()

2.Mesleki Deneyiminiz: Öğretmenlik: 1-4 yıl () 5-9 yıl () 10-14 yıl () 15-19 yıl () 20 ve üstü ()

Müdürlük: 1-4 yıl () 5-9 yıl () 10-14 yıl () 15-19 yıl () 20 ve üstü ()

I. Aşağıdaki her ifade için size uygun seçeneği (X) işareti ile işaretleyiniz.

	Hiçbir zaman	Çok Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman
1.Net ve mantıklı bir biçimde düşünürüm					
2.Diğer insanları büyük ölçüde destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösteririm					
3.İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneğim vardır.					
4.Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham veririm.					
5.Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgularım.					
6.Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratırım.					
7.Karşıt görüşlere sahip kişileri ikna etmede başarılı ve yetenekliyimdir.					
8.Karizmatik bir insanımdır.					
9.Problemlerin mantıklı çözümlenme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanırım.					
10.Diğer insanların ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösteririm.					
11.İkna kabiliyetim iyi ve etkileyiciyim					
12.Diğer insanlar için ilham kaynağıyım.					
13.Net,akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygularım.					
14.Kararlarda insanların aktif rol almasını ve katılımlarını desteklerim.					
15.Kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözme konusunda yılmadan çalışırım.					
16.Hayal gücüm kuvvetli ve yaratıcıyım.					
17.Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşırım.					
18.Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açığım ve yardım ederim.					
19.Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkiliyim.					
20.Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılarım.					
21.Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyarım ve kişileri sonuçlardan sorumlu tutarım.					
22.İyi bir dinleyiciyim;diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açığım.					
23.Politik davranma konusunda duyarlı ve yetenekliyimdir.					
24.Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratırım.					
25.Detaya önem veririm.					
26.İyi yapılan işler konusunda insanları takdir ederim.					
27.Yeterli desteği sağlamak için kurum içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştiririm.					
28.Sadakat ve şevk aşılarım.					
29.Net bir kurumsal yapıda ast-üst hiyerarşisinin gerekliliğine inanırım.					
30.Katılımı destekleyen bir yöneticiyim.					
31.Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşıırım.					
32.Çevremdeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğimde yansıtan model/örnek bir yöneticiyim.					

ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ.

II-Liderlik Biçimi:

Bu bölümdeki soruları yanıtlarken kendinizi :en iyi tanımlayan maddeye:4, iyi tanımlayan maddeye:3, az tanımlayan maddeye:2, en az tanımlayan maddeye:1 rakamını vererek her bir maddenin yanındaki boşluğa yazınız.

1- En güçlü yeteneğim:

-a.problem çözme ve analitik yeteneğim
-b.insanlar arası ilişki ve iletişim kurma yeteneğim
-c.politik davranma yeteneğim
-d.heyecan ve istek uyandırma yeteneğim

2-Beni tanımlamanın en iyi yolu:

-a.teknik uzman
-b.iyi bir dinleyici
-c.becerikli ve politikacı
-d.ilham veren bir lider

3-Başarılı olmamda bana yardımcı olan önemli becerim:

-a.iyi kararlar verebilme
-b.insanlara yardımcı olma ve onları geliştirme
-c.güçlü ittifaklar geliştirme ve güç/etki alanımı genişletme
-d.başkalarını harekete geçirme ve onlara ilham verme

4-İnsanların bende fark ettikleri en önemli özelliğim:

-a.detaya verdiğim önem
-b.insanlara gösterdiğim ilgi ve verdiğim değer
-c.çatışma ve muhalefete rağmen başarıma yeteneğim
-d.karizmam

5-En önemli liderlik özelliğim:

-a.net ve akılcı düşünme
-b.başkalarına karşı ilgili olma ve onları destekleme
-c.sert ve mücadeleci olma
-d.hayal gücü ve yaratıcılık

6-En iyi şu şekilde tanımlanabilirim:

-a.çözümlemeci/analitik
-b.insancıl
-c.politikacı
-d.vizyoner

III-Genel Değerlendirme

Kendinizle aynı tecrübe ve sorumluluğa sahip tanıdığınız diğer bireylerle karşılaştığınızda, aşağıdaki cetvele göre değerlendiriniz ve uygun rakamı daire içine alınız.

1- Bir yönetici olarak yeterliliğiniz:

1	2	3	4	5
Alt%20		Orta %20		Üst %20

2- Bir lider olarak yeterliliğiniz:

1	2	3	4	5
Alt%20		Orta %20		Üst %20

Liderlik Biçimleri Tanımlama Anketi (Öğretmen)

Bu anket yöneticinizin liderlik ve yönetim biçimini tanımlamanız için tasarlanmıştır. Anket sonuçları kurumunuzdaki diğer bireylere hiçbir şekilde bildirilmeyecektir. Yanıtsız soru bırakmayınız. Herhangi bir sorunuz olduğunda iletişim kurmakta sakınca görmeyiniz. Teşekkür ederim. Muzaffer Şimşek. (0505 488 88 58)

1-Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz: Bay () Bayan ()

2. Okul Müdürlüğünüzün Cinsiyeti: Bay () Bayan ()

3. : Öğretmenlik Deneyiminiz: 1-4 yıl () 5-9 yıl () 10-14 yıl () 15-19 yıl () 20 ve üstü ()

4. Değerlendirdiğiniz yöneticinizle ne kadar süredir beraber çalışıyorsunuz: 1-4 yıl () 5-9 yıl () 10-14 yıl () 15-19 yıl () 20 ve üstü ()

I. Aşağıdaki her ifade için size uygun seçeneği (X) işareti ile işaretleyiniz.

	Hiçbir zaman	Çok Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman
1. Net ve mantıklı bir biçimde düşündür					
2. Diğer insanları destekler ve onların sorunlarına karşı ilgi gösterir					
3. İşlerin yerine getirilmesi amacıyla insanları harekete geçirme ve kaynakları etkili kullanma gibi bir yeteneği vardır.					
4. Ellerinden gelenin en iyisini yapmaları konusunda diğer insanlara ilham verir.					
5. Dikkatli planlamanın ve planlanan işlerin zamanında bitirilmesinin önemini vurgular.					
6. Açık ve işbirliğine dayalı ilişkiler yoluyla güven yaratır.					
7. Karşıt görüşlere sahip kişileri ikna etmede başarılı ve yeteneklidir.					
8. Karizmatik bir insandır.					
9. Problemlerin mantıklı çözümlenme ve dikkatli düşünmeyle çözülebileceğine inanır.					
10. Diğer insanların ihtiyaç ve duygularına karşı duyarlılık gösterir.					
11. Olağan dışı bir biçimde ikna edici ve etkileyicidir.					
12. Diğer insanlar için ilham kaynağıdır.					
13. Net, akılcı politikalar ve süreçler geliştirir ve uygular.					
14. Kararlarda insanların aktif rol almasını ve katılımlarını destekler.					
15. Kurum içi anlaşmazlık ve çatışmaları önceden görür ve çözme konusunda yılmadan çalışır.					
16. Hayal gücü kuvvetli ve yaratıcıdır.					
17. Problemlere gerçekçi ve mantıklı bir biçimde yaklaşır.					
18. Tutarlı bir biçimde başkalarına karşı açıktır ve yardım eder.					
19. Etki ve güç sahibi başka insanların desteğini kazanmada etkilidir.					
20. Güçlü ve iddialı bir vizyon ve misyon duygusu aşılar.					
21. Açık ve ölçülebilir hedefler ortaya koyar ve kişileri sonuçlardan sorumlu tutar.					
22. İyi bir dinleyicidir; diğer insanların fikirlerine ve katkılarına genellikle açıktır.					
23. Politik davranma konusunda duyarlı ve yeteneklidir.					
24. Mevcut gerçeklerin ötesini görerek yeni ve heyecan verici fırsatlar yaratır.					
25. Detaya önem verir.					
26. İyi yapılan işler konusunda insanları takdir eder.					
27. Yeterli desteği sağlamak için kurum içi ve dışı ilgi grupları (paydaşlar) ile koalisyonlar geliştirir.					
28. Sadakat ve şevk aşılar.					
29. Net bir kurumsal yapı ve kurumsal yapıda ast-üst hiyerarşisinin gerekliliğine inanır.					
30. Katılımı destekleyen bir yöneticidir.					
31. Çatışma ve muhalefete rağmen başarıya ulaşır.					
32. Çevresindeki insanlar için kurumsal değer ve amaçları kişiliğinde yansıtan model/örnek bir yöneticidir.					

ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ.

II-Liderlik Biçimi:

Bu bölümdeki soruları yanıtlarken yöneticinizi : en iyi tanımlayan maddeye:4,iyi tanımlayan maddeye:3,az tanımlayan maddeye:2,en az tanımlayan maddeye:1 rakamını vererek her bir maddenin yanındaki boşluğa yazınız.**Her rakamı sadece bir kez kullanınız.**

Yanıtsız soru bırakmayınız.

1- Bu kişinin en güçlü yeteneği:

-a.problem çözme ve analitik yeteneği
-b.insanlar arası ilişki ve iletişim kurma yeteneği
-c.politik davranma yeteneği
-d.heyecan ve istek uyandırma yeteneği

2- Bu kişiyi tanımlamanın en iyi yolu:

-a.teknik uzman
-b.iyi bir dinleyici
-c.becerikli ve politikacı
-d.ilham veren bir lider

3-Bu bireyin yaptığı en iyi şey:

-a.iyi kararlar verebilmesi
-b.insanlara yardımcı olması ve onları geliştirmesi
-c.güçlü ittifaklar geliştirmesi ve güç/etki alanını genişletmesi
-d.başkalarını harekete geçirmesi ve onlara ilham vermesi

4-İnsanların bu kişiyle ilgili fark ettikleri en önemli şey:

-a.detaya verdiği önem
-b.insanlara gösterdiği ilgi ve verdiği değer
-c.çatışma ve muhalefete rağmen başarıya yeteneği
-d.karizması

5- Bu kişinin en önemli liderlik özelliği:

-a.net ve akılcı düşünmesi
-b.başkalarına karşı ilgili olması ve onları desteklemesi
-c.sert ve mücadeleci olması
-d.hayal gücü geniş ve yaratıcı olması

6- Bu kişi en iyi şu şekilde tanımlanabilir:

-a.çözümlemeci/analitik
-b.insancıl
-c.politikacı
-d.vizyoner

III-Genel Değerlendirme

Yöneticinizi diğer yöneticilerle karşılaştığınızda,aşağıdaki cetvele göre değerlendiriniz ve uygun rakamı daire içine alınız.

1. Bir yönetici olarak yeterliliği:

1	2	3	4	5
Alt%20		Orta %20		Üst %20

2. Bir lider olarak yeterliliği:

1	2	3	4	5
Alt%20		Orta %20		Üst %20

ERZURUM İL MERKEZİNDE BULUNAN LİSELERİN ADLARI VE GRUPLANDIRILMASI İLE İLGİLİ ÇİZELGE

<u>A) Mesleki ve Teknik Liseler</u>
1. Atatürk Endüstri Meslek Lisesi,
2. Dedeman Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi,
3. İmam-Hatip Lisesi,
4. Merkez Kız Meslek Lisesi,
5. Ticaret Meslek Lisesi,
6. Sağlık Meslek Lisesi,
7. Kazım Karabekir Endüstri Meslek Lisesi,
9. Rıfkı Salim Burçak kız Meslek Lisesi,
10. İşitme Engelliler Meslek Lisesi
<u>B) Anadolu ve Fen Liseleri</u>
1. Merkez Anadolu Lisesi, (Okul müdürü yeni değiştiği için değerlendirmeye alınmadı)
2. Güzel Sanatlar Anadolu Lisesi,
3. İsmail Hakkı Fen Lisesi,
4. Nevzat Karabağ Anadolu Öğretmen Lisesi,
5. Mecidiye Anadolu Lisesi,
<u>C) Genel Liseler</u>
1. Atatürk Lisesi,
2. Erzurum Lisesi,
3. Nenehatun Kız Lisesi,
4. Cumhuriyet Lisesi,
5. Şükrüpaşa Lisesi,
6. Mehmet Akif Ersoy Lisesi,
7. 3 Temmuz Lisesi,
8. Ziya Gökalp Lisesi,
9. İMKB Lisesi, (Okul müdürü yeni değiştiği için değerlendirmeye alınmadı)
10. Adnan Menderes Lisesi

ÖZGEÇMİŞ

Amasya 1960 doğumlu olan araştırmacı, ilk, orta, lise ve yüksek öğrenimini Ankara'da tamamladı. Lise mezuniyetinden sonra Bayındırlık Bakanlığında memur olarak göreve başladı. Aynı zamanda Gazi Eğitim Enstitüsü Fransızca Bölümüne devam eden araştırmacı bu bölümden 1980 yılında mezun oldu. Muş İli Varto İlçesi Onpınar Köyü Ortaokulunda beş yıl Fransızca ve Türkçe öğretmenini olarak görev yaptıktan sonra Bursa Merkez Çınar Lisesi Fransızca öğretmenliğine atandı. Daha sonra Ankara'daki çeşitli ilköğretim okulları ile genel ve mesleki liselerde öğretmenlik ve yöneticilik yapan araştırmacı, 1998 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümünden mezun oldu. 2001 yılında İlköğretim Müfettiş Yardımcısı olarak Erzurum İline atandı. Halen bu ilde İlköğretim Müfettişi olarak görev yapan araştırmacı evli ve iki çocuk babasıdır.

Araştırmacının, Ankara'da bir ilköğretim okulunda yaptığı "Ailesel faktörlerin sınıf başarısına etkisi: Bir ilköğretim okulunun üç sınıfı üzerinde yapılmış bir çalışma" adlı Çukurova Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisinde (2000, Sayı 18) yayınlanmış bir makalesi bulunmaktadır.