

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE GİRİŞİMCİLİK  
ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**LEYLA ARTIK**

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI DALINDA  
YÜKSEK LİSANS DERECESESİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR  
YERİNE GETİRİLMİŞTİR**

**OCAK 2019**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı



Dr. Öğr. Üyesi Enisa MEDE

Enstitü Müdürü

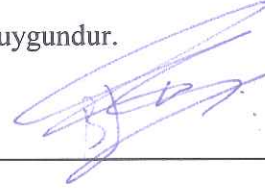
Bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylarım.



Dr. Öğr. Üyesi Sabiha DULAY

Koordinatör

Okuduğumuz bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak onaylanması, düşünçemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.



Dr. Öğr. Üyesi Betül TARHAN ALKAN

Tez Danışmanı

**Komite Üyeleri**

Dr. Öğr. Üyesi Özgür Erkut ŞAHİN

(BAU, BÖTE)



Dr. Öğr. Üyesi Betül TARHAN ALKAN

(JTA DEHD)



Dr. Öğr. Üyesi Atakan ATA

(BAU, EBB)



## İNTİHAL

**Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.**

Adı Soyadı: Leyla ARTIK

İmza : 

## ÖZ

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK VE GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ

Artık, Leyla

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Betül TARHAN ALKAN

Ocak 2019, 112 sayfa

Okullarda eğitim kalitesinin artırılması, örgütsel gelişme, değişim ve yenilenmenin sağlanması açısından okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve girişimcilikleri önem arz etmektedir. Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stillerinin ve girişimciliklerinin düzeyinin belirlemektir. Bu kapsamda nedensel karşılaştırma deseni yardımı ile bu çalışmada; özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetici stilleri ve girişimcilikleri cinsiyet, mesleki kıdem, yaş, okul türü, okul niteliği ve branş değişkenleri göre karşılaştırılarak incelenmiştir. Korelasyonel araştırma deseni yardımı ile bu çalışmada; özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin yönetici stilleri ve girişimcilikleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca, öğretmen görüşlerine göre yönetici stillerinin yöneticilerin girişimcilikleri üzerindeki etkisi de araştırılmıştır. Bu araştırmanın örneklemini Konya ve Ankara’da özel ve devlet okullarında görev yapan 314 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, girişimcilik ölçeği ve liderlik stilleri envanteri kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizi sonucu öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin cinsiyet, branş, yaş, mesleki kıdem değişkenlerine göre liderlik stilleri ve girişimcilik düzeylerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bununla birlikte ilkökul, ortaokul ve lise yöneticilerinin liderlik stillerinde ve girişimcilik düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Öğretmen görüşlerine göre özel okullarda görev yapan yöneticilerin girişimcilikleri devlet okullarındaki yöneticilere kıyasla anlamlı düzeyde yüksektir. Son olarak okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve girişimcilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik becerileri arttıkça girişimcilik becerileri de artış göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticileri, Öğretmen, Liderlik, Girişimcilik, Özel ve Devlet Okulu



## **ABSTRACT**

### **INVESTIGATION OF LEADERSHIP AND ENTREPRENEURSHIP CHARACTERISTICS OF SCHOOL ADMINISTRATORS**

Artık, Leyla

M.A Thesis, Master's Programme in Educational Administration and Planning

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Betül TARHAN ALKAN

January 2019, 112 pages

Leadership styles and entrepreneurship of school administrators are important in terms of increasing the quality of education in schools, organizational development, change and provision of renewal. The aim of this research is to determine the level of leadership styles and entrepreneurship of school managers according to the views of the teachers. In this context, with the help of causal comparison design, in this research; the executive positions and entrepreneurship of the school administrators according to the opinions of the teachers working in private and public schools were examined by comparing the variables according to gender, occupational seniority, age, school type, school quality and branch variables. Moreover, according to the views of the teachers, the influence of the managerial styles on the entrepreneurship of the managers was also investigated. The sample of this research consisted of 314 teachers working in private and public schools in Konya and Ankara. Personal Information Form, Entrepreneurship Scale and Leadership Style Inventory were used as data collection tool in the research. Analysis of research data showed that there were significant differences in leadership styles and entrepreneurship levels according to gender, branch, age, occupational seniority variables. However, there was no significant difference in leadership styles and entrepreneurial levels of elementary, junior high and high school administrators. According to teachers' views, the entrepreneurship of managers in private schools is significantly higher than in state schools. Finally, there was a significant relationship between the leadership

style and entrepreneurship characteristics of school administrators. According to the views of the teachers suggests that entrepreneurial skills are also increasing as school administrators increase their ability to transform and interact.

Keywords: School Administrators, Teachers, Leadership, Entrepreneurship, Private and State School



## TEŞEKKÜR

Tezin her aşamasında bana sağladığı rehberlik, verdiği destek ve gĐsterdiĐi ilgiden dolayı DanıŐmanım ve Değerli Hocam Sayın Dr. Öğretim üyesi Betül TARHAN ALKAN'a için teŐekkürlerimi sunmak istiyorum.

Program Koordinatörüm ve Değerli Hocam yrd. Doç. Dr. Atakan ATA ve yüksek lisans programında eşsiz bilgi ve danıŐmanlıklarıyla üzerimde katkıları olan hocalarıma teŐekkürlerimi sunarım.

Bu araştırma en zorlu aşamasında, anketlerin uygulanmasında bana kolaylık sağlayan ve yardımcı olan Ankara ve Konya'daki özel okul ve devlet okullarının yönetici ve öğretmenlerine teŐekkürlerimi sunarım.

Son olarak, tüm okul yaŐantımda ve akademik kariyerimde maddi ve mnevî destekleriyle beni motive anne ve babama teşekkür ve sevgilerimi sunarım.



## ÖNSÖZ

Tüm kademelerdeki okullarda öğrenme-öğretme sürecinin gerçekleştirilmesi okul başarısının artırılması, okul paydaşlarının koordine edilmesi, okul kültürünün oluşması ve devamlılığının sağlanması okul yöneticilerinin liderlik stillerinin ve girişimcilik özelliklerinin belirlenmesi ve ile mümkün olabilecektir. Bu bağlamda okul müdürü ve öğretmenlerin okul işleyiş sürecine etkin katılımlarının sağlanması, okullarda kültür oluşması, yenileşmenin ve okulların gelecekte üstleneceği rolü şimdiden belirgin kılmanın en önemli şartı olarak yöneticilerin liderlik ve girişimcilikle ilgili özelliklere sahip olması önem taşımaktadır. Bu çalışmayla öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stillerinin ve girişimciliklerinin düzeyinin karşılaştırmalı olarak ele alınması sağlanmıştır. Araştırmada ortaya konan bulgularla okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve girişimcileriyle ilişkili olan faktörler çok yönlü bir yaklaşımla ortaya konmuştur. Elde edilen sonuçlarla okul yöneticilerinin girişimcilik ve liderlik stillerine etki eden faktörler ve bunların iyileştirilmesine yönelik öneriler sunulmuştur.

## İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZ .....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR.....	viii
ÖNSÖZ .....	ix
İÇİNDEKİLER .....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiv
Bölüm 1 Giriş.....	1
1.1 Problem Durumu .....	1
1.2 Amaç .....	3
1.3 Araştırmanın Soruları.....	3
1.4 Denenceler.....	4
1.5 Önem .....	5
1.6 Varsayımlar (Sayıtlılar).....	6
1.7 Tanımlar .....	6
Bölüm 2 Alan Yazın Taraması.....	7
2.1 Liderlik .....	7
2.1.1 Liderliğin önemi.....	13
2.1.2 Liderlik ve yönetim ilişkisi .....	15
2.1.3 Liderlerin nitelikleri .....	18
2.1.4 Örgütlerde liderlerin rolleri .....	19
2.1.5 Liderlik misyonu, vizyonu ve örgüt kültürü .....	20
2.1.6 Liderlik stilleri.....	22
2.1.6.1 Otokratik liderlik stili .....	25
2.1.6.2 İlgisiz (Laissez faire liderlik stili).....	25
2.1.6.3 Takım odaklı liderlik stili .....	25
2.1.6.4 Katılımcı liderlik stili (democratic leadership).....	26
2.1.6.5 Bürokratik liderlik stili .....	27
2.1.6.6 Karizmatik liderlik stili.....	28
2.1.6.7 İşlemsel liderlik stili (transactional leadership).....	28
2.1.6.8 Dönüşümsel liderlik stili (transformational leadership) ....	29
2.1.7. Liderlik prensipleri ve geliştirilmesi .....	30

2.2 Girişimcilik.....	38
2.2.1 Girişim.....	38
2.2.2 Girişimci.....	38
2.2.3 Girişimcilik.....	40
2.2.4 Girişimcinin özellikleri .....	42
2.2.5 Girişimcilik yaklaşımları.....	43
2.2.6 Girişimciliğin boyutları .....	45
2.2.6.1 Başarı gereksinimi .....	46
2.2.6.2 Belirsizliğe tolerans .....	47
2.2.6.3 Kendine güven .....	47
2.2.6.4 Yenilik .....	48
2.2.6.5 Risk alma eğilimi .....	49
2.2.6.6 İçsel kontrol hissi .....	49
2.2.7 Girişimciliğin önemi .....	50
2.2.7.1 Girişimciliğin ekonomik kalkınma açısından önemi.....	51
2.2.7.2 Girişimciliğin sosyal kalkınma açısından önemi.....	52
2.2.8 Okul yöneticilerinde girişimcilik .....	53
Bölüm 3 Yöntem.....	57
3.1 Araştırmanın Modeli .....	57
3.2 Çalışma Grubu.....	58
3.3 Verilerin İstatistiksel Analizi .....	60
3.4 Veri Toplama Araçları .....	62
Bölüm 4 Bulgular.....	69
Bölüm 5 Tartışma ve Sonuçlar.....	90
KAYNAKÇA.....	97
EKLER.....	106
A. Kişisel Bilgi Formu .....	106
B. Liderlik Stilleri Ölçeği.....	108
C. Okul Yöneticileri Girişimcilik Ölçeği .....	110
D. Özgeçmiş .....	112

## TABLULAR LİSTESİ

### TABLULAR

Tablo 1	Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	58
Tablo 2	Örneklemin Mesleki Özelliklere Göre Dağılımı .....	59
Tablo 3	Ölçeklerden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Bilgiler .....	61
Tablo 4	Araştırmada kullanılan İstatistiksel Analiz Teknikleri.....	61
Tablo 5	Girişimcilik Ölçeğinin Uyum Değerleri.....	64
Tablo 6	Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeğinin Uyum Değerleri .....	67
Tablo 7	Liderlik Stilleri ve Girişimcilik Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Sonuçlar.....	69
Tablo 8	Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması .....	70
Tablo 9	Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması .....	71
Tablo 10	Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Branşına Göre Karşılaştırılması .....	72
Tablo 11	Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Branşına Göre Karşılaştırılması Scheffe Testi Sonuçları.....	73
Tablo 12	Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Branşına Göre Karşılaştırılması .....	74
Tablo 13	Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Branşına Göre Karşılaştırılması Scheffe Testi Sonuçları.....	75
Tablo 14	Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması .....	76
Tablo 15	Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması Scheffe Sonuçları.....	77
Tablo 16	Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması .....	79
Tablo 17	Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması Scheffe Sonuçları.....	79

Tablo 18	Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okulun Türüne Göre Karşılaştırılması.....	81
Tablo 19	Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okulun Türüne Göre Karşılaştırılması.....	82
Tablo 20	Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması.....	83
Tablo 21	Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması Scheffe Sonuçları.....	84
Tablo 22	Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması.....	85
Tablo 23	Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması Scheffe Sonuçları.....	85
Tablo 24	Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okulun Niteliğine Göre Karşılaştırılması.....	87
Tablo 25	Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okulun Niteliğine Göre Karşılaştırılması.....	88
Tablo 26	Liderlik Stilleri ve Girişimcilik Ölçeklerine Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Katsayıları .....	88

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### ŞEKİLLER

Şekil 1	Lider ve üye ilişkileri.....	12
Şekil 2	Liderlik stilleri .....	24
Şekil 3	Takım odaklı liderler .....	26
Şekil 4	Girişimcilik yaklaşımları .....	44
Şekil 5	Girişimciliğin boyutları .....	46
Şekil 6	Eğitimsel girişimci süreci .....	56
Şekil 7	Girişimcilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı .....	65
Şekil 8	Okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı .....	68
Şekil 9	Liderlik stilleri ölçeğinden elde edilen puanların okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması.....	70
Şekil 10	Girişimcilik ölçeğinden elde edilen puanların okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması .....	71
Şekil 11	Liderlik stilleri ölçeğinden elde edilen puanların okul yöneticilerinin görev yaptığı okulun türüne göre karşılaştırılması.....	80
Şekil 12	Girişimcilik ölçeğinden elde edilen puanların okul yöneticilerinin görev yaptığı okulun türüne göre karşılaştırılması .....	81
Şekil 13	Liderlik stilleri ölçeğinden elde edilen puanların okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulun niteliğine göre karşılaştırılması.....	86
Şekil 14	Girişimcilik ölçeğinden elde edilen puanların okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulun niteliğine göre karşılaştırılması.....	87

## **Bölüm 1**

### **Giriş**

Kuşkusuz, Millî Eğitim sisteminin en önemli kurumları olan okullarda, öğrenme ve öğretme süreçlerinin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi aşamalarında en büyük pay sahibi okul idarecilerinin girişimcilik özelliklerinin ve liderlik stillerinin belirlenmesi önemli sonuçları ortaya koyar. Çünkü okulların temel amaçlardan olan öğrencilerin başarılarının yükseltilmesi, paydaşlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ve böylelikle sürdürülebilir bir okul kültürünün oluşabilmesi konuları okul idarecilerinin nitelikleriyle doğrudan ilişki içerisindedir. (Büyükyavuz, 2015; Kılıç ve Çoban, 2015; Tiryaki, 2008). O hâlde, okulun işleyiş süreçlerinde paydaşların aktif bir biçimde rol oynadığı sağlıklı bir eğitim ortamının oluşturulması için öne çıkan önemli unsurlardan birisi de, okul yöneticilerinin içerisinde yer aldıkları pozisyon için gerekli liderlik vasfına sahip olmalarıdır. Okul yöneticilerinin gerekli liderlik vasfına sahip olması, öte yandan, okulların gelecekte yeni ihtiyaçlara, beklentilere göre yeniden şekillenecek olan dinamiklere hazırlıklı olmaları ve ardından yeniliklere uyum sağlayabilmeleri yönünde avantajları da beraberinde getirecektir.

#### **1.1 Problem Durumu**

Liderlik kavramını, bir kişinin kendi örgütü içerisindeki başka insanları ortak bir ideali gerçekleştirmek üzere işe koşarak gerekli organizasyonu ve entegrasyonu tutarlı bir biçimde yönlendirdiği bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Bu konuda, topluluğa etki eden bir şahsın ortak hedeflere ulaşılacak üzere bilgi ve becerilerini ortaya koymasını liderlik süreci ifadesi etrafında tanımlayan Northouse (2007) da aynı fikirdedir. (Jago, 1982).

Liderlik stili konusunda yapılacak olan tercihler, planlanan hedeflerin hayata geçirilmesine ya da amaçların akamete uğramasına sebebiyet verecek kerte de önemlidir. Liderlik stilleri ve girişimcilik özellikleri, profesyonel iş yaşamında karşımıza çıkan diğer örgütlerde olduğu gibi, okul müdürünün şahsında, eğitim alanında da son derece belirleyicidir. İlgili literatürde liderlik stilleri üzerine fazlaca

araştırma yapılmış olması da bunu gösterir. Liderlik stilleri hakkında yapılan çalışmaların konu başlıklarını sıralamak gerekirse, liderlik stili ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin incelenmesinin (Köse, 2013) öne çıktığına tanık oluruz. Öte yandan, örgütsel bağlılığın dönüştürücü ve etkileşimli liderlik stiliyle olan ilişkileri (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005), mesleki bağlılık ile liderlik tarzları arasındaki ilişki (Yiğit ve Yazarken, 2014), liderlik biçimlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi (Dalgın, 2015) konularında yapılan çalışmalar da buna eklenebilir. Eğitim alanındaysa duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerindeki etkisi (Korkmaz, 2006) literatürde en fazla üzerinde durulan konuların başında gelmektedir.

Liderler buldukları konum nedeniyle hayati role sahip kişiler olup liderin başarısı, örgüt amaçlarının ne düzeyde gerçekleştiği ile ilişkilidir. Dolayısıyla da liderlerin başarı elde edebilmek adına en etkili liderlik stilini uygulamaları, girişimcilikleri çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere sahip olan faktörleri tespit etmeli ve çalışanları örgüt amaçları çerçevesinde bir araya getirmeli ve yönlendirmelidir. Bu bağlamda örgüt koşulları da dikkate alınarak en etkili liderlik stiline ve girişimciliklerinin belirlenmesi, bunların uygulanabilirliği hususunda yöneticilerin bilgilendirilip onlara yol gösterilmesi, çalışanların motivasyonunu olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörlerin belirlenerek yöneticilerin başarıya giden yolda önünün açılması için bu konu seçilmiştir.

Eğitim sistemimizin uzak ve yakın hedeflerine ulaşması için, öğrenen bir örgüt olan okulların ve öğretimsel liderlik görevi üstlenmesi beklenen okul yöneticilerinin aynı zamanda girişimci olmaları gerekmektedir. Okul ve okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerini sosyal öğrenme yolu ile okul çalışanlarına ve öğrencilere aktarmaları beklenmektedir. Bunun için özellikle okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerini sorumlu oldukları bireylere benimsetmek için kendilerine düşen rolleri en iyi şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Okul yöneticileri güç ve otorite kullanmaktan ziyade, sorumluluk alarak, çok çalışarak ve rol model olarak; girişimci, bağımsız, öğrenen, yenilikçi ve yaratıcı eğitim örgütlerinin oluşmasına yardımcı olmalıdır (Özden, 1998). Günümüzde okul yöneticilerinden sadece belli prosedür ve yasal yetkilere dayanarak görevleri yürütmeleri istenmemekte aynı zamanda farklılık



oluşturan ve yenilikçi eğitim kurumlarının oluşmasına yardımcı olmaları beklenmektedir.

Girişimcilik, yaşadığımız evrenin yarattığı fırsatları sezme, o sezgilerden düşler üretme, düşleri projelere dönüştürme, projeleri yaşama taşıma ve zenginlik üreterek insan yaşamını kolaylaştırma becerisine sahip olmaktır (Bozkurt, 1996). Casson ve Foss-Klein'a göre de girişimcilik, risk alma, fırsat kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tamamını ifade eder. Bu çerçevede, hem şirket açma süreci, hem de yenilik yapma süreci girişimciliğin kapsamına girer. Bu bağlamda Bridge ve arkadaşları da, girişimciliğin daha öz olarak, bir işe başlamak, iş sahibi olmak ve işi geliştirme ve büyütme kapsadığını belirtirler (Akt: Bridge, O'Neill ve Cromie, 1998).

Bu çalışmayla birlikte okul yöneticilerinin: Liderlik stilleri ve girişimci yönlerinin açığa çıkartılabilmesi ve girişimciliğin yaygınlaştırılmasına yönelik inisiyatiflerin artırılması; girişimcilik faaliyetinin özendirilebilmesi için; bilinç, ortak bakış açısının oluşması; özellikle okullarda etkin bir liderlik ve girişimcilik faktörünün dinamik bir yapıya dönüştürülmesi ve eğitim kurumlarında inovatif becerilerin geliştirilmesi hedeflenmektedir.

## **1.2 Amaç**

Bu araştırmada farklı okul kademelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik stilleri ve girişimcilik özellikleri incelenmiş yöneticilerin girişimcilik ve liderlik stilleri onların cinsiyet, mesleki kıdem, yaş, branş ve özel-devlet okullarında çalışma durumlarına göre karşılaştırılmıştır. Son olarak okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile girişimcilikleri arasındaki ilişkiler açıklanması amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır.

## **1.3 Araştırmanın Soruları**

- Okul yöneticilerinin girişimcilik özellikleri ve liderlik stilleri ne düzeydedir?
- Okul yöneticilerinin girişimcilik özellikleri ve liderlik stilleri cinsiyet, mesleki kıdem, yaş, okul türü ve düzeyine göre farklılık göstermekte midir?

- Okul yöneticilerinin girişimcilik düzeyleri ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

#### **1.4 Denenceler**

Denence 1. Erkek ve kadın okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasında anlamlı fark vardır.

Denence 2. Erkek ve kadın okul yöneticilerinin girişimcilik özellikleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Denence 3. Yöneticilerinin branşlarına göre liderlik stilleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Denence 4. Yöneticilerinin branşlarına göre girişimcilik özellikleri arasında anlamlı fark vardır.

Denence 5. Yöneticilerinin yaşlarına göre girişimcilik özellikleri arasında anlamlı fark vardır.

Denence 6. Yöneticilerinin yaşlarına göre liderlik stilleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Denence 7. Yöneticilerinin görev yaptığı okul türüne göre liderlik stilleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Denence 8. Yöneticilerinin görev yaptığı okul türüne göre girişimcilik özelliklerinde anlamlı bir fark vardır..

Denence 9. Yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre liderlik stilleri arasında anlamlı bir fark anlamlı fark vardır.

Denence 10. Yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre girişimcilik özellikleri arasında anlamlı fark vardır.

Denence 11. Özel ve devlet okulunda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasında anlamlı bir fark vardır

Denence 12. Özel ve devlet okulunda görev yapan okul yöneticilerinin girişimcilik özellikleri arasında anlamlı fark vardır.

Denence 13. Okul yöneticilerinin girişimcilik düzeyleri ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır

## **1.5 Önem**

Eğitim sisteminin en önemli unsuru olan okullarda öğretimden daha fazla öğrenmenin hayata geçirilmesi, okul başarısının artması, okul kültürünün oluşması ve devamlılığının sağlanması okul yöneticilerinin liderlik stillerinin ve girişimcilik özelliklerinin belirlenmesi ile mümkün olabilecektir. Bu bağlamda okul müdürü ve öğretmenlerin okul işleyiş sürecine etkin katılımlarının sağlanması, okullarda kültür oluşması, yenileşmenin ve okulların gelecekte üstleneceği rolü şimdiden belirgin kılmamanın en önemli şartı olarak ortaya çıkmaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşmada ve iş görenleri ile uyumlu çalışmak anlamında okul yöneticilerinin liderlik stili ve girişimcilik özellikleri kurumda farklı kesimlerce model alınabilir. Bu durumda okullarda değişim ve yenilenmenin sağlanması açısından okul yöneticilerinin liderlik stillerinin ve girişimciliklerinin incelenmesinde yarar vardır.

Liderlik stili ve girişimcilik ilişkisi, farklı işletmelerde (Tiryaki, 2008), bankacılık alanında (Kılıç ve Çoban, 2015), sağlık alanındaki yöneticiler üzerinde (Büyükyavuz, 2015) gerçekleştirilen araştırmalarda incelemiştir. Bu değişkenleri bir arada ele alan eğitim alanında ulusal düzeyde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan bu çalışma ile eğitim alanında önemli yer teşkil eden okul sistemi ve yöneticilik konusundaki boşluk doldurularak, bulgulardan elde edilen sonuçların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin liderlik stilleri, öğretmen görüşlerine göre ele alınmasından dolayı bu konuda 360 derece değerlendirme sisteminin bir yansıması olarak literatüre daha gerçekçi ve farklı bakış açılarından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 1.6 Varsayımlar (Sayıtlılar)

Araştırma örneklemindeki öğretmenler yöneticilerine yönelik anket ve ölçek sorularına samimi, kendi duygu ve düşüncelerini yansıtan cevaplar vereceği varsayılmıştır.

## 1.7 Tanımlar

**Liderlik Stili:** Bir liderin, örgütün misyonunu gerçekleştirmek için takipçilerini etkilemesi bağlamında tercih ettiği, uyguladığı ya da kullandığı yöntem veya süreçleri tanımlar (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014)

**Girişimcilik:** yaşadığımız evrenin yarattığı fırsatları sezme, o sezgilerden düşler üretme, düşleri projelere dönüştürme, projeleri yaşama taşıma ve zenginlik üreterek insan yaşamını kolaylaştırma becerisine sahip olmaktır (Bozkurt, 1996).

## **Bölüm 2**

### **Alan Yazın Taraması**

#### **2.1 Liderlik**

Son yıllarda sağlık, savunma, eğitim ve polis dâhil olmak üzere kamu sektörünün neredeyse tüm kesimleri için kurulan liderlik mükemmeliyet merkezleri görülmüştür. Liderlik, öyle görünüyor ki, giderek tüm sektörlerde 21. Yüzyılın ana önceliği olmuştur. Bununla birlikte, birçok akademisyen, yönetici ve piyasa oyuncusu bu kavramın niteliği konusunda oldukça farklı görüşler ortaya koymaktalar. Alanyazın incelendiğinde yaygın olarak kabul edilen bir liderlik tanımının olmadığı görülecektir. Liderlik ve liderlerin en iyi nasıl geliştirileceği konusunda ortak bir fikir birliği söz konusu değil. Bununla birlikte liderlik ya da lider temelli uygulamaların örgütlerin ve çalışanların performans ve verimliliği üzerindeki etkisine dair çok az sayıda kanıt mevcuttur. Gerçekten de, çoğu girişim aktif olarak bu konulara değinmekten kaçınmakta ve yüzeysel açıklamalarla konuyu geçiştirmektedir.

Bir grupta bağlılık sağlayan ve onu belirli amaçların gerçekleştirilmesi için güdüleyen temel unsur insandır. Örgüt içinde bu misyonu başarı ile yerine getirebilecek yaratıcı, insana odaklanan, uzun vadeli düşünen, geleceği öngörebilen, değişime ayak uyduran ve kolay iletişim becerisine sahip insanların yönetimde görev alması, kısaca liderlik etmesi durumunda örgütün başarısı olumlu yönde etkilenecektir. Bu nedenle, bu çalışmanın amacı, daha sloganize ve basmakalıp liderlik kavramlarına meydan okumak ve konuyu bilimsel düzeyde ele alarak alternatif yollar sunmaktır. Liderlik, örgüt psikolojisinde üzerinde en fazla durulup araştırma yapılan konulardan biridir. Yönetim ve örgüt psikolojisinde önemli bir konu olması ve liderlik araştırmalarının sürekli gelişmesi nedeniyle liderliğin, gelecekte de önemli bir tartışma alanı oluşturacağı yadsınamaz.

Aşağıda çok farklı bilim insanlarının liderlik konusundaki tanımlarına yer verilmiştir. Tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticinin, grubu oluşturan bireylerin çoğunluğu tarafından benimsenmesi ve davranışsal olarak izlenmesi gerekmez. Lider ise gruptaki bireylerin çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Bu özelliği grup

dışındaki bireylerin kendisine aktardığı otoriteden kaynaklanmaz, üyelerin kabulüne bağlıdır. O nedenle, lider ile yönetici birbirlerinden farklıdır. Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da benimsediği kişidir. Yöneticinin akılcı karar verme ve sorun çözme özelliği, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlar. Lider ise kendisine bağlı olan grup üyelerinin duygularını tatmin etme, onların beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir.

Liderlik konusunda yapılmış çalışmalara bakıldığında ortaya çıkan unsurlardan biri de liderlik ve örgüt kuramı yayınların çoğunlukla birbirinden kopuk olarak gelişmekte olmasıdır. Birkaç örneğin dışında çevresel koşullar, örgütsel ortam ve liderliğe etki edebilecek makro düzey değişkenler araştırmalarda pek kullanılmamıştır (Gibbons, 2009).

Liderlik tüm kurumlar için kritik bir olgudur. Çalışanlar örnek almak, öğrenmek ve gelişmek için birine ihtiyaç duyarlar. Her liderin kendi stili ve stratejisi vardır. Ayrıca, liderlik tarzları ve yöntemleri dış etkiler ve kişisel zorluklar nedeniyle farklılık gösterebilir (Daly ve Chrispeels, 2008).

Bazı teorisyenler, liderliğin bir grubun tüm üyeleri arasında meydana gelen sosyal etki süreçlerinden farklı olmadığına inanırlar. Bazıları ise liderliğin etkili olması için birinin yaptığı ve ona atfedilen her şey olarak görülmektedir. Liderlikle ilgili temel soru şu dur: Liderlik doğuştan gelen bir karizma mı yoksa öğretilen bir şey mi? Bu sorunun cevabı değişebilir. Liderlerin yetişmesi çok kolay olmamakla birlikte, liderler vizyon, dürüstlük, güven, özverilik, bağlılık, yaratıcı yetenek, tokluk, iletişim yeteneği, risk alma ve görünürlük gibi bazı temel özelliklere sahip olması önem taşımaktadır (Capowski, 1994).

Lider, astlarının gönüllü katılımını, organizasyon hedeflerine ulaşma çabasında arar. Bir lider, belirli amaçları gerçekleştirmek için başkalarını harekete geçiren veya temsil eden bir kişi olarak tanımlanabilir (Bunmi, 2007).

Birçok liderlik tanımı var. Bununla birlikte, liderlik tanımlarının çoğu, bir kişi ya da grup tarafından, başka bir grup ya da grup üzerinde, bir grup ya da organizasyondaki faaliyetleri ve ilişkileri yapılandırmak için kasıtlı etkinin

uygulandığını ima etmektedir. Bir sosyal etkileme süreci olarak anlaşılan liderlik kavramları, etkiyi uygulayanlar açısından, bu etkinin doğası, etkinin uygulanmasının amacı ve sonuçları açısından farklılık gösterir.

Duprey'e (2017) göre lider olmak, insanlara ne yapacağını söyleyeceğiniz anlamına gelmez. Çevrenizdekileri en iyi oldukları için güçlendirmeniz anlamına gelir. Liderlik, organizasyonların sürekli olarak gelişmesini ve hızlanmasını sağlayan temel ilkelerin uygulanmasıdır. İşte bu nedenle, organizasyonumuzu büyüttüğümüzde ve hızlanmamıza izin verecek yapısal değişiklikleri yaptıkça, ekibimizi geliştirebilecek ve bireysel olarak büyümelerine ve gelişmelerine izin verecek liderler geliştirmeye odaklanmak önem arz etmektedir. Kuruluşunuzda ilham veren, başkalarını geliştiren, olumlu bir ortam oluşturan ve ekibine güvenen liderlere sahip değilseniz, kuruluşunuz asla elde edemeyeceği başarı düzeyine ulaşmayacaktır.

Liderlik, bir kişinin başkalarını bir nesneyi gerçekleştirmek için etkilediği ve örgütü onu daha uyumlu ve tutarlı kılacak şekilde yönlendirdiği bir süreçtir. Bu tanım, Northouse'un (2007) tanımına benzerdir - Liderlik, bir bireyin bir grup bireyi ortak bir hedefe ulaşmasını etkilediği bir süreçtir. Liderler, liderlik bilgilerini ve becerilerini uygulayarak bu süreci yürütürler. Buna Süreç Liderliği denir (Jago, 1982).

Örgütlerin değişimi için gereken itici güçlerden biri de liderlerin katılımıdır. Bu etkeni ele alırken dikkat edilmesi gereken bir konu da örgütsel gücün etkisinin görülebileceği alanların yalnızca bazı kararların alındığı, değişimin olduğu ya da hareketliliğin gözlemlendiği alanlar olmadığıdır. Başka bir deyişle, olumlu mekanizmaların çalışmadığı örgütsel hareketlilik yerine durağanlığın hüküm sürdüğü zamanlar ya da alanlar örgütsel gücün nerede ve kimlerde odaklaştığı konusunda çok daha belirleyici olabilir. Liderlik açısından ele alındığında, bu tür bir yaklaşımla liderleri başarılı / başarısız olarak tanımlarken ya da güç potansiyellerini belirlerken oldukça kapsamlı ve geniş bir bakış açısı sağlanacağı düşünülmektedir. Lider "bir şeyi başkalarından isteyip, benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücü ile donanık etkileyici kişi" olarak ele alınacak olursa bu anlamdaki liderlik süreci aşağıdaki biçimde ifade edilebilir (Şimşek, 1997).

$$\text{Liderlik (L)} = [ \text{Lider (L)} \lambda \text{ İzleyiciler (İ)} \lambda \text{ Koşullar (K)} ]$$

Douglas Mc Gregor “Örgütün İnsan Yönü” adlı yapıtında, liderliğe ilişkin olarak dört ayrı değişken üzerinde durmuştur: (1) liderin özellikleri, (2) lideri izleyenlerin davranış, gereksinim ve kişisel özellikleri, (3) hedef, yapı ve görevler bağlamında örgütün özelliği ve (4). Toplumsal, ekonomik ve politik çevrenin özelliğidir.

Etkili liderin ilgi göstermesi gereken iki önemli davranış tipi şöyle belirlenmiştir:

1. Özendirici Yapı: Bu kavram, liderin izleyicilerine sağladığı yönlendirmenin doğası ve kapsamı ile ilgilidir. Burada amaç, liderin gösterdiği kontrolün niteliği ve kapsamı ile, astlarının onu anlama ve izleme düzeyi arasındaki ilişkinin, örgütsel hedeflere dönük olarak yönetilebilmesidir. Bu bağlamda, lider örgütsel etkinlikleri tanımlamalı, amacı belirtmeli ve süreci denetlemelidir. Ancak, bütün bu aşamalarda personeli güdüleyici bir yapı geliştirmeye özen göstermelidir.

2. Dikkate Alma: Bu davranış, yöneticiliğin “insan ilişkileri” yanı olarak tanımlayabileceğimiz yönünü yansıtır. Liderlikte başarı sağlama, izleyenlerle kurulan ilişkinin ne ölçüde saygı ve güvene, iki yönlü iletişime-desteklemeye, duygu ve olguları önemsemeye ve görev yaklaşımının ne ölçüde demokratik katılımcılığa yer verdiğine bağlıdır.

Ohio araştırmalarında, yüz elli maddelik Liderlik Davranışları Betimleme Anketi (LBDQ) kullanılmıştır. Söz konusu anket, yüzlerce endüstri, ordu ve eğitim kurumunda uygulanmıştır. Araştırmanın yönetsel etkililikle ilgili sonuçlarını Başaran (1992) şöyle özetlemektedir:

1. İşgörenlerin işten doyumunu gözeten bir yönetmen, bunu gözetmeyene oranla daha başarılı olmaktadır.

2. Bir yönetmenin etkililiği ile işgörenleri gözetmesi arasındaki ilişki, işgörenlerin sayısına göre değişmektedir. İşgörenlerin sayısı arttıkça, işten doyum sağlama düzeyi düşmektedir.



3. Bir yönetmenin etkinliği ile yapıyı işletme düzeyi arasında artı yönde bir bağıntı vardır.

4. İşgörenlerin örgütten yakınmasında ve ayrılmasında hem işgörene önem vermemenin hem de yapıyı işletmemenin etkisi bulunmaktadır.

Örgütlerde grupların önemli bir özelliği, grupların oluşması ile birlikte liderlik sürecinin ortaya çıkmasıdır. Formal gruplarda lider aynı zamanda otoriteye de sahiptir. İnfomal gruplarda ise liderlik büyük ölçüde durumsallık niteliği taşımaktadır. Bu tür gruplarda koşullara ve grup üyelerinin gereksinimlerine göre liderler sık sık değişebilir. Günümüz örgütleri sürekli değişen çevre koşullarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda, statik bir örgüt yapısına sahip olmamak, yani dinamik bir biçimde değişimi yönetmek gerekmektedir. Değişimi yönetmek ise örgütü oluşturan bireyler aracılığıyla olacaktır. Örgütü oluşturan bireylerin dinamik çevre koşullarını yönetmeleri sürekli öğrenme içerisinde olmalarıyla gerçekleştirileceğinden, onların “öğrenen örgüt” anlayışı çerçevesinde eğitilmeleri ve yönlendirilmeleri, liderler vasıtasıyla yürütülmeli ve örgütlenmelidir (Ersan, 1998).

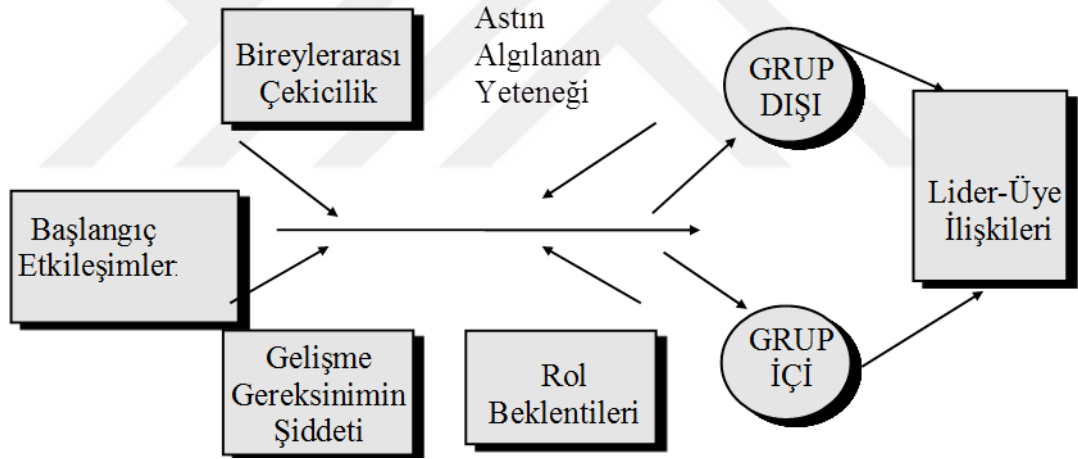
Grup içi ve grup dışı üyeler arasındaki performans farklılıkları başlangıçta az olsa dahi zaman içinde artış gösterebilir. Örneğin, karmaşık ve kritik bir yapıdaki görevler, genellikle lider tarafından güvenilen bir grup üyesine verilmektedir. Dolayısıyla bireysel olarak değerlendirilen görevler, büyük olasılıkla ödüllendirme bekleyen bir grup içi üyeye verilecektir. Grup dışı üyelere ise, çoğunlukla süreklilik gösteren, tekrar edilen, monoton işler, görevler verilmektedir. Lider, zaman içinde yetenekli hale gelmiş, özendirilmiş ve ödüllendirilmiş olan grup içi üyelerini, daha üst düzey pozisyonların sorumluluğunu daha iyi üstlenebilecek yetenekte görecektir. Öte yandan, grup dışı üyelerin var olan performansları da zamanla gerileyebilir, bu üyeler yalnızca özendirilmemekle kalmaz aynı zamanda lider ve diğer üyelerin gözündeki saygınlıkları da azalabilir. Sonuçta da performans ve iş doyumları düşer ve işgücü devri yükselir.

Örgüt içinde bu tür infomal grupların oluşması, örgüt amaçlarına ulaşmayı güçleştirebilir. Böyle bir oluşum, gruplar arası eşgüdümün çok önemli olmadığı ve tek tek bireylerin yeteneklerine dayanmayan işlerde grup etkinliğine zarar

vermeyebilir. Bununla birlikte çalışma grubunun yalnızca bir bölümüne aşırı derecede yüklenmek ve diğer üyeleri dışlamak, grubun performansını ciddi biçimde olumsuz yönde etkileyebilir.

Grup içinde kararlara katılımın sağlanmasının yararı, grup üyelerinin özgün bilgi ve yeteneklerinin tümüyle kullanılmasıdır, grup üyelerinin katkılarının dışlanması istenmez. Böyle bir parçalanmayı önlemeye çalışan liderler, iş dağılım planlarını ve özendirme sistemlerini çok dikkatli bir biçimde gözden geçirmek zorundadır. Liderler, bazı durumlarda bu düşüncenin aksine davranarak, önemli ve kritik işleri yeteneklerinden emin olmadıkları üyelere verebilirler. Liderin üyeleri hakkındaki görüşleri, liderin davranışını etkilemekte ve bu davranışlar da üye davranışı üzerinde etkili olmaktadır (Hitt, 1988).

Lider ve üye ilişkilerinin oluşması aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi belirtilebilir (Hitt, 1988):



Şekil 1 Lider ve üye ilişkileri (Hitt, 1988).

Liderlerin çeşitli yaklaşım eğilimleri vardır. Bunlardan ilki, liderin bazı astları ile ilişkilerinde ve onlarla ilgilenmede büyük ölçüde biçimsel otoriteye dayanan bir yaklaşımı benimsemektir. Bu eğilime sahip liderler, astlarının davranışlarını etkilemede daha çok, örgüt hiyerarşisindeki durumlarından kaynaklanan biçimsel otoritelerinden yararlanmaya yönelmektedir. Graen ve arkadaşları bu davranış eğilimine “nezaret etme” adını vermektedir (Kent Careers and Employability Service, 2018). Öte yandan lider bazı astları ile ilgilenmede, biçimsel otoriteye

dayanmaktan çok “etkilemeyi” esas alan bir yaklaşımı benimsemektedir. Bu durumda lider, astlarına daha fazla iş serbestisi sağlama, onların fikirlerinden etkilenerak karar verme, onlarla daha açık ve dürüst iletişimde bulunma, onlara daha çok ilgi gösterme ve güvenme gibi davranışlara ağırlık vermektedir. Graen ve arkadaşları özellikle bu davranış eğilimine “liderlik etme” adını vermektedir. Liderlik yönetim açısından büyük önem taşımaktadır. Liderlik ve yönetim örgütün başarısı için birbirinden ayrı düşünölmeyecek iki kavram olarak büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde örgütleri açık sistem mantığı içinde ele almak gerekmektedir. Bu çerçevede örgütlerin yapısı zaman içinde değişen çevre koşullarının etkisiyle yetersiz kalma durumu ile karşı karşıya kalacaktır. Çevre koşullarına uyumu sağlayacak, yapıyı ve insanları buna uyduracak bireyler yani liderler örgütlerin başarısında çok önemli rol oynayacaktır.

Dolayısıyla yönetimin üst düzeyinde bulunan kişilerin liderlik özelliğine sahip, örgütü amaçları doğrultusunda yaşatacak, izleyicileri ile birlikte değişen koşullara uyum sağlayacak kişiler olmasının önemi ve gerekliliği tartışılmaz görölmektedir.

Kent Careers and Employability Service’ne göre (2018) etkili liderliği tanımlayan özellikler şu şekilde sıralanmıştır: Motivasyon, hırs, enerji, azim, dürüstlük ve doğruluk, özgüven, bilişsel yeteneği, içerik bilgisidir. Liderlik herkese özgü olsa da günümüzün en iyi liderlerinin nitelikleri şu şekilde sıralanmıştır: Belirleyicilik, farkında olma, odaklanma, hesap verebilirlik, empati, güven, iyimserlik, dürüstlük ve ilham vermedir.

**2.1.1 Liderliğin önemi.** Örgütler ne kadar mükemmel örgütlenirse örgütlensin çok iyi bir liderliğe gereksinim duyarlar. Çünkü örgüt plan ve tasarımları tüm etkinlikleri ayrıntıları ile düzenleyecek kadar yeterli ve tam değildir.

Liderlik, verimliliği en üst düzeye çıkarmaya ve organizasyonel hedeflere ulaşmaya yardımcı olan önemli bir yönetim işlevidir. Aşağıdaki noktalar, bir kaygıyla liderliğin önemini haklı çıkarmaktadır (Gibbons, 2009):

- Eylemi başlatır - Lider, politikaları ve planları işin başlamasından itibaren astlarına ileterek işi başlatan kişi.
- Motivasyon - Bir lider, kaygının çalışmasında teşvik edici bir rol oynamayı kanıtlamaktadır. Çalışanları ekonomik ve ekonomik olmayan ödüller ile motive eder ve böylece işleri astlarından alır.
- Rehberlik sağlama - Bir liderin sadece denetlemekle kalmayıp, aynı zamanda astları için de yol gösterici bir rol oynaması gerekir. Buradaki rehberlik, astları, çalışmalarını etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmeleri için onlara yol gösterme anlamına gelir.
- Güven Yaratmak - Güven, astları için iş çabalarını ifade ederek, onlara rollerini açıkça anlatarak ve hedeflere etkili bir şekilde ulaşmak için onlara rehberlik ederek ulaşılabilecek önemli bir faktördür. Çalışanların şikayet ve sorunlarına ilişkin olarak duyulması da önemlidir.
- Moral inşası-Moral, çalışanların işlerine karşı istekli işbirliğini ve güven duymalarını ve güvenlerini kazanmalarını ifade eder. Bir lider, tam bir işbirliği sağlayarak moral güçlendirici olabilir, böylece hedeflerine ulaşmak için çalıştıkça yeteneklerini en iyi şekilde kullanırlar.
- İş ortamı oluşturur - Yönetim, insanlardan bir şeyler yapıyor. Verimli bir çalışma ortamı, sağlam ve istikrarlı büyümeye yardımcı olur. Bu nedenle, insan ilişkileri bir lider tarafından akılda tutulmalıdır. Çalışanlarla kişisel iletişim kurmalı ve sorunlarını dinlemeli ve çözmeli. Çalışanlara insani şartlarda davranmalı.
- Koordinasyon - Koordinasyon, kişisel çıkarları organizasyonel hedeflerle uzlaştırmak suretiyle sağlanabilir. Bu senkronizasyon, bir liderin temel amacı olan uygun ve etkili koordinasyon yoluyla sağlanabilir.

Kent Careers and Employability Servisi'ne göre (2018) liderlik: başkalarını motive edebilme ve yönlendirebilmeyi; bir takımın yönü ve eylemleri için sorumluluk almayı; hedef belirlemeyi; başkalarını organize etme ve motive etmeyi; risk almayı; işler bitmediğinde sebat etmeyi; hayal kırıklığı ve başarısızlığına karşı olumlu bir tutum sergilemeyi; hatalı ya da yanlış kararlar durumunda sorumluluk

kabul etmeyi; değişen durumlara karşı hedeflere uyum sağlamak için esnek olmayı gerektirir.

**2.1.2 Liderlik ve yönetim ilişkisi.** Liderlik ve yönetim, sıklıkla eşanlamalı olarak kabul edilen terimlerdir. Liderliğin etkili yönetimin önemli bir parçası olduğunu anlamak şarttır. Yönetimin önemli bir bileşeni olarak, dikkat çekici liderlik davranışı, her bir çalışanın geliştiği ve öne çıktığı bir ortam oluşturulmasını vurgular. Liderlik, grup çabalarını hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik etkileme ve yürütme potansiyeli olarak tanımlanır. Bu etki, bir kuruluştaki yönetim konumunun edinilmesiyle sağlananlar gibi resmi kaynaklardan kaynaklanabilir (Mumford, Zaccaro, Connelly ve Marks, 2000).

Bir yöneticinin bir liderin özelliklerine sahip olması gerekir, yani liderlik niteliklerine sahip olması gerekir. Liderler rekabet avantajı yaratan ve sürdüren stratejiler geliştirir ve başlatır. Organizasyonlar, optimum organizasyonel verimlilik için güçlü liderlik ve güçlü yönetime ihtiyaç duyarlar.

Liderlik yönetimden bir anlamda farklıdır: Northouse'e göre (2007) bu farklılıklar şu şekilde sıralanabilir:

Yöneticiler yapıyı ortaya koyarken, yetki ve sorumluluğu devrederken, liderler örgütsel vizyon geliştirerek ve bunu çalışanalara ileterek ve başarmak için onlara ilham vererek yön verir. Yönetim planlama, düzenleme, kadrolama, yönetme ve kontrol etmeye odaklanırken; liderlik esas olarak yönetim işlevini yönlendirmenin bir parçasıdır. Liderler, dinleyicileri dinleme, ilişki kurma, takım çalışması, ilham verici, motive edici ve ikna etmeye odaklanır.

Bir lider yetkisini takipçilerinden alırken, bir yönetici organizasyondaki pozisyonu sayesinde otoritesini alır. Yöneticiler kuruluşun politika ve prosedürlerini takip ederken, liderler kendi içgüdülerini takip ederler. Yöneticiler kesin, planlı, standart, mantıklı ve daha akılcı olduğu için yönetim daha çok bilimdir. Öte yandan liderlik bir sanattır. Bir organizasyonda, yöneticilerin gerekli olması durumunda, liderler zorunlu / zorunludur. Yönetim bir organizasyondaki veya iş içeriğindeki

teknik boyutla ilgilenirken; liderlik, bir organizasyondaki insanların bakış açısıyla ilgilenir.

Yönetim insanları, isimlerine, geçmiş kayıtlarına, mevcut performanslarına göre ölçer / değerlendirir; liderlik, bireyleri, ölçülmeyen şeyleri potansiyel olarak görüyor ve değerlendiriyor; yani, geleceğe ve potansiyellerinin tamamen çıkarılması durumunda insanların performansına odaklanıyor. Yönetim tepkisel ise, liderlik proaktiftir. Yönetim yazılı iletişime daha çok dayanır, öte yandan liderlik sözel iletişime daha çok dayanır.

Liderlik öğrenilirken, lider tarafından işlenen bilgi ve becerilerle kendi inanç, değer ve karakteri gibi özelliklerinden etkilenir. Bilgi ve beceriler doğrudan liderlik sürecine katkıda bulunurken, Diğer özellikler, lidere onu eşsiz kılan belirli nitelikler katar. Beceriler, bilgi ve özellikler Lideri lider yaparlar. Liderliğin dört faktöründen söz edilebilir (US Army, 1983):

Bunlar:

A. Lider

Liderin kim olduğu, bildikleri ve neler yapabileceği konusunda farkındalığının güçlü olması gerekir. Ayrıca, liderin başarılı olup olmadığını belirleyen liderin ya da başka birinin takipçilerinin nitelik ve niceliğidir. Liderlerin kendi örgüt ya da sürecinde takipçileri üzerinde güven tesis etmesi önemlidir. Liderler başarılı olmak için, takipçilerini, takip edilmeye değer olduğunu ikna etmesi gerekir.

B. Takipçiler

Farklı insanlar farklı liderlik tarzları gerektirir. Örneğin, yeni bir işe alım, deneyimli bir çalışandan daha fazla denetime ihtiyaç duyar. Motivasyonu olmayan bir kişi, yüksek motivasyon derecesine sahip olandan farklı bir yaklaşım gerektirir. Bu nedenle liderin insanlarını tanıması önemlidir. Bu süreçte liderin temel başlangıç noktası, ihtiyaçlar, duygular ve motivasyon gibi insan doğasını iyi anlamasını gerektiren unsurlardır. Etkili liderlerin takipçilerinin niteliklerini bilmeleri ve farkına varmaları önemlidir.

### C. İletişim

Liderlik ve hedef kitlesi arasında iki yönlü iletişim gerçekleşir. Bunlar sözel ve sözel olmayan unsurları içerir. Lider, insanlarla ne ve nasıl iletişim kuracağı ve etkileşimin niteliğinin ne olacağı konusunda belirleyici bir role sahiptir. Etkili liderlerin takipçileri ile sürekli ve açık bir iletişimi vardır. İşletmenin her düzeyinde iyi iletişim becerileri gereklidir, ancak liderler üstün iletişim becerilerine sahip olması oldukça önemli bir unsurdur.

### D. Durum ve Şartlar

Tüm durumlar farklıdır. Durum ve şartlar örgütten örgüte farklılık gösterebilir. Bir durumda gerçekleştirilen bir uygulama, başka bir yerde çalışmayabilir. Bu açıdan liderler her durum için gereken en iyi eylem tarzına ve karar düzeyine sahip olması gerekir. Durumun normal olarak liderin eylemi üzerinde kendi özelliklerine göre daha büyük bir etkiye sahip olduğu da görülmüştür. Bunun nedeni, özelliklerin bir süre boyunca etkileyici bir stabiliteye sahip olmasına rağmen, durumlar arasında çok az tutarlılığa sahip olmalarıdır. Bu nedenle, birçok liderlik uzmanı, liderlikte süreçlerin, liderlik özelliklerinden daha önemli olduğunu düşünmektedir. Durum açısından çeşitli güçler bu dört faktörü etkiler. Bunlar:

- Liderin örgütünde yaşlı-kıdemlilerle olan ilişkileri
- Liderin takipçilerinin yetenekleri
- Kurumdaki gayri resmi liderlerin mevcudiyeti
- Organizasyonda süreçlerin nasıl düzenlendiği

Liderlerin şartları ya durumu olumlu hale getirmesinde aşağıdaki unsurlar önemlidir:

- Motivasyon- Başkalarına ilham vermek etkili bir liderin işaretidir. Motivasyon en iyi şekilde, komutlar vererek değil, örnek ve rehberlik ile yapılır.

- Takım oluşturma - İyi çalışan güçlü takımları bir araya getirmek, büyük liderlerin bir başka özelliğidir. Bunun tersi de doğrudur: eğer bir takım zayıf ve işlevsiz ise, genellikle liderlikte başarısız olur.
- Risk alma – Liderler daha iyi kararlar vermelerine yardımcı olacak risk ve senaryoları nasıl değerlendireceği konusunda kararlı olmalıdır. Büyük liderler doğru zamanda doğru riskleri alırlar.
- Vizyon ve hedef belirleme - Bir takım liderlere nereye gittiklerini, neden gittiklerini ve oraya nasıl gideceğini söyleme konusunda yönlendirir. Bir lider, bir projeye veya organizasyona ilişkin vizyonunu, bunu başarmak için gereken adımlar veya hedefler ile birlikte dile getirdiğinde, insanlar daha fazla motive olurlar.

**2.1.3 Liderlerin nitelikleri.** Avey ve Palanski (2011)'ye göre bir lider, ona davranışlarında çekici ve etkili olmasını sağlayan çok boyutlu özelliklere sahiptir. Etkili bir liderde bulunması gerekenler şunlardır: etkili liderler fiziksel görünüşüyle hoş bir görünüme sahip olması gerekir. İyi bir lider için fizik ve sağlık çok önemlidir. Lider vizyon ve öngörü sahibidir. Bir lider ileriye baktığını göstermedikçe nüfuzunu sürdürmez. Bu kapsamda durumları görselleştirmeli ve böylece mantıksal programları çerçevelemek zorundadır. Bunların dışında bir lider sorunları ve zor durumları incelemek için yeterince akıllı olmalıdır. Artıları ve eksileri ağırlayan analitik olmalı ve sonra durumu özetler. Bu nedenle, olumlu bir zihin akli ve olgun bakış açısı çok önemlidir.

Avey ve Palanski (2011)'ye göre liderler iletişimsel becerileri ile buldukları gruplarda ön plana çıkarlar. Bir lider, politikaları ve prosedürleri açık, net ve etkili bir şekilde iletebilmelidir. Bu ikna ve uyarımda yardımcı olabilir. Liderlerin iletişim becerileri açısından bir diğer özellik olan empati yönü güçlü olmalıdır. Bu çok önemlidir çünkü adil yargılama ve objektiflik o zaman gelir. Bir lider, çalışanların sorunlarını ve şikayetlerini anlamalı ve aynı zamanda çalışanların ihtiyaç ve özelemlerini tam olarak görmelidir. Bu, insan ilişkilerinin ve çalışanlarla kişisel ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olur. İletişimin yanısıra liderin amaçsal açıdan yeterlikleri önem taşımaktadır. Bir lider önyargısız ve belirli bir bireye karşı olan



istekliliğini yansıtmayan adil bir bakış açısına sahip olmak zorundadır. Kendi fikrini geliştirmeli ve yargılarını gerçeklere ve mantığa dayandırmalı.

Avey ve Palanski (2011) tarafından ortaya konan liderlik özelliklerinden bir diğeri de onların iş bilgi ve becerileridir. Bir lider, astlarının çalışmalarının doğasını çok iyi bilmelidir, çünkü o zaman astlarının güvenini ve güvenini kazanabilir. Ayrıca güçlü bir sorumluluk duygusu taşımalarıdır. Bir bireyin çalışmasına karşı sorumluluk ve sorumluluk, etki duygusu getirmek için çok önemlidir. Bir lider, örgütsel hedeflere karşı sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır, çünkü ancak o zaman gerçek anlamda sömürülen yeteneklerden maksimum düzeyde faydalanabilir. Bunun için kendini motive etmeli ve yeteneklerini en iyi şekilde vermeye teşvik etmeli ve teşvik etmelidir. Ancak o zaman astları en iyi şekilde motive edebilir.

Liderlerin sahip olmaları gerek son iki özellik ise özgüven ve hürmanistik davranışlara sahip olma durumudur. Kendine güven, astlarının güvenini kazanmak için önemlidir. O güvenilir olmalı ve tam güçle durumları ele almalıdır. Öte yandan hürmanizm bir liderde bulunması gereken bu özellik, insanlarla uğraştığı ve onlarla kişisel temas halinde olduğu için önemlidir. Astlarının kişisel sorunlarını büyük özen ve dikkatle ele almak zorundadır. Bu nedenle, insanoğlunun insani gerekçelerle muamele edilmesi, uygun bir çevre oluşturmak için şarttır.

**2.1.4 Örgütlerde liderlerin rolleri.** Bir kuruluştta bir liderin ana rolleri şunlardır (White, 2015): liderlik: her yönetim seviyesinde önemli olan bir işlevdir. En üst düzeyde, planların ve politikaların oluşturulmasında işbirliğinin sağlanması önemlidir. Orta ve alt seviyelerde, üst yönetim tarafından çerçevelenen plan ve programların yorumlanması ve yürütülmesi gerekmektedir. Liderlik, planların yürütülmesi sırasında astların rehberliği ve danışmanlığı ile uygulanabilir.

Örgütün temsilcisi-Bir lider, yani bir yönetsel bir yapının temsilcisi olduğu vurgulanır. Seminerleri, konferansları, genel toplantıları vb. tüm konularda örgütünü temsil etmek zorundadır. Bu açıdan önemli rolü, örgütün mantığını dışarıdaki hedef kitlelere açıklamaktır. Ayrıca, yönettiği kendi biriminin en önde temsilcisidir (White, 2015).

Kişisel hedefleri organizasyonel hedeflerle bütünleştirir ve uzlaştırır. - Liderlik özelliklerini kullanarak, bir lider çalışanların kişisel hedeflerini örgütsel amaçlarla bağdaştırmaya / entegre etmeye yardımcı olur. İnsanların çabalarını ortak bir amaç doğrultusunda koordine etmeye çalışır ve böylece hedeflere örgütünün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur. Tüm bu süreçte örgütün diğer üyeleri ve paydaşlarını işbirliği içerisinde ortak hedeflere motive eder.

İşbirliğini sağlar- Bir lider ve bir yönetici olarak astlarının destek ve işbirliğini sağlar ve talep eder. Bu kapsamda kişiliğini, zekasını, olgunluğunu ve deneyimini olumlu sonuç verebilecek şekilde kullanır. Bu bağlamda, bir liderin çalışanları ile işbirliği içerisinde örgütsel plan ve programları uygulamaya çalışır. Böylelikle, çalışanların tam desteğini arkasına alarak, örgütsel bir motivasyon içerisinde etkinliklere yol gösterir (White, 2015).

Juneja (2018)'ya göre bir arkadaş, filozof ve rehber olarak liderler bilişsel, duyuşsal ve davranışsal anlamda üç boyutlu özellikleri taşımaktadır. Duyguları, görüşleri ve arzuları çalışanlarla paylaşarak arkadaş olabilir. Zekasını ve deneyimini kullanarak bir filozof olabilir ve bu sayede çalışanlara zamanın gerektirdiği şekilde rehberlik edebilir. Çalışanları üst yönetimin planlarını ve politikalarını denetleyerek ve ileterek ve bir endişenin hedeflerine ulaşmak için işbirliğini güvence altına alarak bir rehber olabilir. Zaman zaman danışmanlık yoluyla bir danışman rolünü ve problem çözme yaklaşımını da oynayabilir. Çalışanların sorunlarını dinleyebilir ve bunları çözmeye çalışır. Tüm bu özelliklerin bir arada bulunması bir adayın liderliği ve başarısı açısından önem arz etmektedir.

**2.1.5 Liderlik misyonu, vizyonu ve örgüt kültürü.** Liderliğin basit bir tanımını, organizasyon için en iyi olanı yapmak için içsel bir itici güç ile birleşerek, organizasyonun (ya da yönetimin sorumlu olduğu kurumun bileşeninin) sahipliğini almanın yetenek ve istekliliğidir. Ancak, liderliğin etkili olması için, açık bir misyon, gelecek için bir vizyon, belirli bir strateji ve başarıya elverişli bir kültürden oluşan sağlam bir temel üzerine inşa edilmelidir. Yani liderler, bu kavramların etkinlik ve kişisel gelişim için gerekli olduğunu anlamalıdır (Ogden ve Meyer, 2007).

Misyon: Basitçe söylemek gerekirse, misyon bir örgütün var olmasının sebebidir. Bir hastane için muhtemel görev, yüksek kaliteli ve merhametli tıbbi bakım sağlamaktır. Bir akademik sağlık merkezi için, misyon yeni bilgi üretmeyi ve yeni neslin eğitimini kapsayacak şekilde genişletilebilir. Liderlik kararlarına rehberlik etmek ve alternatifler arasında seçim yapmak için net bir görev anlayışı çok önemlidir (Ogden ve Meyer, 2007).

Vizyon: Vizyon, bir geleceğin kavramsallaştırılmasıdır ve umarız ki, daha iyisi, liderin örgütü yönlendirmesidir. Vizyon, demografik eğilimlerin, bilimsel ilerlemelerin ve alandaki teknolojik yeniliklerin analizine dayanarak sistematik olarak formüle edilmelidir. Liderlik vizyonu nedir ve neden önemlidir? Liderlik vizyonu belirsiz ve soyut bir içerikte olabilir. “Organizasyonun ne olduğunu ve nereye gitmek istediğini anlamak isteyen herkesin yolunu gösteren bir işaret tabelası” ve “tutarlı bir ortak imkanlar modeli” de dâhil olmak üzere çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu yönüyle vizyon, bağlılığa ilham veren geleceğe dair etkileyici bir resimdir (Brecken, 2004).

Brecken’e göre (2004) “Liderlik, başkalarının kendileri tarafından gitmeyecekleri bir geleceğe götürülmesi olarak tanımlanabilir. Bir anahtar, eğer olmasa da, bu yaklaşımın liderliğe olan yönü, liderde bu geleceğe dair bir vizyona sahip olmaktır; “liderlik vizyonu”: güçlü bir vizyon bir dizi nedenden dolayı önemlidir, tüm çalışanlar için karar verme rehberi sağlayacaktır; bir kuruluşun seçilen yönde tutarlı ve kararlı hareketler yapmasını sağlayan odak ve amaç sağlayacaktır; çalışanlara ilham verecek ve motive edecek ve onları ve genel olarak organizasyonun ortaya çıkabilecek engellerin ötesine geçmesini sağlayacaktır; bir kuruluşu potansiyel müşteriler, paydaşlar ve çalışanlar için rakiplerinden farklı kılabilir.

Strateji ve taktikler: Strateji, organizasyonun başarılı ve rekabetçi olmak için izlediği planlara atıfta bulunurken, taktikler örgütün stratejiyi gerçekleştirmesi ve uygulamak için attığı belirli adımlara atıfta bulunur. Başka bir deyişle strateji, bir organizasyonun rekabet alanında başarılı olmak ve rekabet etmek için ne yapacağıdır. Liderin örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için kullanabileceği

taktikler, ekipleri için ileri düzeyde eğitim sağlamayı, en iyi işlemler geliştirmeyi, en iyi kalite ölçümlerini göstermeyi, müşteri deneyimini iyileştirmeyi ve sonuçlarını yayınlamayı içerebilir (Brecken, 2004).

Organizasyon kültürü: Örgüt kültürü, liderlerin maksimum etkililik elde etmek için anlaması gereken çok önemli bir bileşendir. En iyi liderler uzun vadeli örgüt kültürünü ve değerlerini davranışların kendiliğinden modellenmesi, kültürel beklentiler yaratması ve resmi olarak kültürel beklentileri iletmesi yoluyla olumlu etkiler. Örneğin, her zaman karşılıklı saygıyı sürdürme ve onurlandırma beklentisi, zor durumlarda bile liderlik tarafından belirlenebilir ve gösterilebilir. Karşılıklı olarak bir kopukluğa müdahale edilmeksizin, müdahale edilmeden gitmelerine izin vermek yerine, etkili bir şekilde olumlu bir organizasyon kültürünü daha da sağlamlaştırmak açısından kritik öneme sahiptir.

#### 2.1.6 Liderlik stilleri

**2.1.6 Liderlik stilleri.** Bütün liderler aynı tutum veya aynı bakış açısına sahip değildir. Daha önce tartışıldığı gibi, bazı liderler problemleri çözerken resmiyetçi bir yaklaşım izlerken bazıları ise pratik ve daha insancıl yolları tercih edebilir. Böylelikle, tüm liderler aynı şeyi aynı şekilde yapmazlar. Onların tarzı değişir. Liderlik tarzı, liderin etkileşime girdiği ve uğraştığı insanlara göre, örgütlerinin nitelik ve niceliğine göre değişebilir. Etkili bir lider tarzıyla, yönetsel stiliyle, kendisini takip eden insanlardan en iyi şekilde yararlanır ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirir (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014).

Liderlik, insanlara sorumluluk almak, yönetmek, koordine etmek ve denetlemekle ilgilidir; onları yönlendirmek, organize etmek ve motive etmek. İyi bir lider, duruma göre çeşitli liderlik tarzlarını kullanacak, kötü liderler ise sadece bir üslubun içine düşme eğilimindedir. Uygulamada, çoğu lider hem görev odaklı hem de insan odaklı liderlik tarzlarını kullanmaktadır. Bununla birlikte etkili liderlerin işlerinin, takipçilerinin ve zamanın doğasına uygun stilleri kullandıkları görülmüştür. Farklı bireyler de farklı tarzlar gerektirir. Liderlerin dönüşümlü teknikler kullanarak akıllı, yetkin ve güvenilir bir ekip üyesini yönetmesi gerekebilir.

Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990), liderlik davranışlarının çalışanların güven ve memnuniyetini organizasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileyebileceğini, liderlik stili ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi daha da geliştirdiğini ifade etmişlerdir.

Liderlik stili, “liderleri karakterize eden nispeten tutarlı davranış modeli” dir (DuBrin, 2001). Günümüzün örgütleri hızla değişen küresel ortamın karmaşıklığını anlayan etkili liderlere ihtiyaç duymaktadır. Farklı liderlik tarzları örgütsel seçicilik veya performansı etkileyebilir (Nahavandi, 2002). Oladipo, Jamilah, Abdul daud, Jeffery ve Salami (2013)’ye göre, örgütlerin, milletlerin ve diğer toplumsal birimlerin başarısı ya da başarısızlığı büyük ölçüde liderlik tarzına bağlıdır.

Jeremy, Melinde ve Ciller (2012)’e göre, üretim şirketlerinde olduğu gibi, liderlik gerçekten de hedeflere ulaşma, tutku ve dürüstlikle vizyon edinme konusundaki tüm potansiyelleri etkileyen bir olgudur. Araştırmalar, lider ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin, lider tarafından benimsenen liderlik tarzından önemli ölçüde etkilendiğini ve çalışanlarının memnuniyetini sağladığını ortaya koymuştur.

Liderlik stili, lider bir çalışanın, örgütün misyonunu gerçekleştirmek için takipçilerini etkilemesi bağlamında yöntem veya süreçleri tanımlar (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2014). Liderlik stillerini ve liderlik özelliklerini tanımlamak için kullanılan kelimeler bazen benzerdir ve hatta anlamları örtüşebilir. Liderlik özelliklerinin kabul edilebilir bir tanımı, bir liderin işyerine getirdiği kişisel özellikleri içerebilir (McBean, 2013). Aynı cinsiyetten iki kişi, işyerine farklı liderlik özellikleri getirebilir ve tamamen farklı bir yaşam deneyimleri olan erkekler ve kadınlar, doğal olarak farklı kişisel özelliklerini yönetim ve liderlik süreçlerine yansıtabilirler.

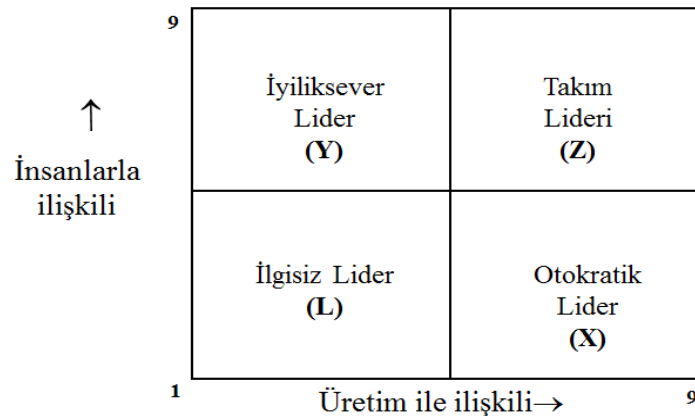
Harvard Business Review’da 2000 yılında yayınlanan araştırmada ortak liderlik biçimleri şu şekilde listelenmiştir (Isenberg, 2010):

- ✓ Zorlayıcı liderler: Bu liderler çevresindekilerin kurumsal süreçlere çok hızlı bir şekilde uyumunu isterler.
- ✓ Yetkili liderler: Bu liderler insanları bir vizyona doğru harekete geçirirler.
- ✓ Katılımcı liderler: Bu liderler çevresindekilerle duygusal bağlar ve uyum oluştururlar.

- ✓ Demokratik liderler: Bu liderler katılım yoluyla fikir birliği oluştururlar.
- ✓ Hızlı Pacesetting Liderler: Bu liderler mükemmellik ve öz-yönelme anlayışına sahiptirler.
- ✓ Koçluk: Bu tür liderler gelecek için insanları geliştirmeye çalışırlar.
- ✓ Bürokratik liderlik: Bunlar her kuralı takip etmeye odaklanan ve bürokratik süreçleri önceleyen liderlerdir.
- ✓ Karizmatik liderler: Bu tarz liderler ekiplerinde ve takipçilerinde coşku uyandırırılar. Kitleleri ilerlemeye ve değişime motive eden enerjik ve dinamik bir yapıları söz konusudur.
- ✓ İşlemsel liderlik: Bu tarz liderlikte herkesten ve kendilerinden en iyisini bekleyerek ilham alma durumu baskındır.

Cherry'ye göre (2018) bir liderlik stili, bir grup insanı yönlendirirken, motive ederken, yönlendirirken ve yönetirken liderin karakteristik davranışlarını ifade eder. Liderlik stillerinin, bir liderin yön verme, planları uygulama ve insanları motive etme konusunda kullandıkları belirli tarzı ifade ettiği anlaşılmaktadır. Tarih boyunca, büyük liderler, farklı kategorilere geniş bir şekilde gruplandırılabilen belirli liderlik stilleri ile ortaya çıkmıştır. Bunların bilmesi faydalıdır - ama sonuçta, her bir iş liderinin, bireyleri, takımları ya da organizasyonları yönlendirmek için kendi liderlik tarzını geliştirmesiyle yakından ilgilidir.

Literatürde çok sayıda liderlik stilinden söz edilmektedir (IMD, 2018). Bu açıdan liderlik stili insanlarla ya da süreçlerle ilişkileri açısından sınıflanmıştır.



Şekil 2 Liderlik stilleri (IMD, 2018).

Bu bakış açısıyla liderlik stilleri şu şekilde sıralanabilir (IMD, 2018):

**2.1.6.1 Otokratik liderlik stili.** Bu liderlik tarzında bir lider, çalışanlarına / ekibine tam bir komuta ve emir sahibidir. Ekip, takımın veya organizasyonel çıkarların en iyisi olsa bile görüşlerini ortaya koyamaz. Liderin yaptıklarını yapma şeklini eleştiremez veya sorgulayamazlar. Lider kendinin yaptığı şeyleri alır. Bu tarzın avantajı, liderin gözetimi altında hızlı karar verme ve daha fazla üretkenliğe yol açmasıdır. Bu liderlik tarzının dezavantajları, daha fazla çalışanın işe alınma ve ciroya yol açmasıdır. Bu liderlik tarzı, yalnızca lider, performansın en iyisi olduğunda ya da işin monoton, vasıfsız ve rutin olduğu ya da projenin kısa vadeli ve riskli olduğu durumlarda çalışır.

**2.1.6.2 İlgisiz (Laissez faire liderlik stili).** Burada lider, kendi işini yapmak için çalışanlarına / takımlarına tamamen güveniyor. Sadece çalışmasının entelektüel / rasyonel yönüne odaklanır ve çalışmalarının yönetim yönüne odaklanmaz. Ekip / çalışanlar görüşlerini paylaşmaya ve örgütsel çıkarlar için en uygun önerileri sunmaya davet edilir. Bu liderlik tarzı sadece çalışanlar yetenekli, sadık, deneyimli ve entelektüel olduğunda işe yarar.

İlgisiz liderler yalnız başına hareket etmeyi severler. Genellikle çalışma süreçlerinde sistematik bir yaklaşımları yoktur. Temel olarak takım veya birim içinde doğrudan sorumluluğu reddederler. Çoğunlukla zorluklara nasıl tepki verdiklerini vurgular.

**2.1.6.3 Takım odaklı liderlik stili.** Bu liderlik tarzının temel özelliği, herkesin bir parçası olmak istediği takımlar yaratmasıdır. Ekip üyeleri genellikle daha üretken ve risk almaya isteklidir, çünkü liderin ihtiyaç duyduklarında destek sağlayacağını bilirler.

Takım odaklı liderler, takımdaki herkese eşit davranır. Arkadaş canlısı ve cana yakındırlar, gruptaki herkesin refahına dikkat ederler ve takım üyeleri yardıma ya da tavsiyeye ihtiyaç duyduklarında kendilerini hazır bulundururlar.

Takım lideri buldukları örgütlerde genel olarak en etkili önderler olduğu anıtlanmıştır. Bu liderler iş yerindeki süreçler ile kişiler arasında bir denge unsurudur. Genellikle işlerindeki süreçler açısından “Çekirdek Takım Lideri” ve “Koordinatör Takım Lideri” olmak üzere iki boyutlu yaklaşıma sahiptirler.



Şekil 3 Takım odaklı liderler (Erol, 2012).

Bu liderler üretimi ve insan sorunlarını dengeler. Problemlerin çözümünde aktif ve dinamik bir çalışma ekibi oluştururlar. Takım ya da grup yaklaşımları asları ve çok sayıda kişiyi içerir. Onlar için organizasyon planları yürütmek için bir araçtır. Bu liderlikte yüksek verimlilik, işbirliği ve çalışan bağlılığı önemlidir.

**2.1.6.4 Katılımcı liderlik stili (democratic leadership).** Demokrat liderler nihai kararları verir, ancak karar verme sürecinde takım üyelerini sürecin içine katarlar. Bu tür liderler örgütsel yaratıcılığı teşvik ederler ve ekip üyelerinin projelere ve kararlara katılımına önem verirler (Erol, 2012).

Demokratik liderliğin birçok faydası vardır. Takım üyeleri yüksek iş tatmini ve daha üretken olma eğilimindedir çünkü kararlara daha fazla katılırlar. Bu stil ayrıca insanların becerilerini geliştirmeye yardımcı olur. Bununla birlikte, örgütlerde



katılım zaman aldığı için, bu yaklaşım karar vermeyi yavaşlatabilir, ancak sonuç genellikle iyidir. Örgütteki temel yaklaşım, bir takım olarak çalışmak gerektiğinde ve kalite, verimlilik veya üretkenlikten daha önemli olduğunda en uygun liderlik stili budur.

Demokratik liderliğin dezavantajı, hız veya verimliliğin gerekli olduğu durumları sık sık engelleyebileceği yönündedir. Örneğin, bir kriz sırasında, bir ekip insanların girdilerini toplarken değerli zamanlarını boşa harcayabilir. Diğer bir dezavantajı ise, bazı ekip üyelerinin yüksek kaliteli girdi sağlamak için bilgi ve uzmanlığa sahip olmayabilecekleridir.

Liderler, nihai karar verme gücü lidere bağlı olsa da, takım üyelerini karar verme sürecinde önemli bir rol oynamaya davet eder ve teşvik eder. Lider, çalışanlara ne yapması gerektiği ve nasıl performans göstereceği konusunda yol gösterirken, çalışanlar lidere deneyimlerini ve varsa önerilerini iletirler. Bu liderlik tarzının avantajları, memnun, motive ve daha yetenekli çalışanlara yol açmasıdır. İyimser bir çalışma ortamına yol açar ve aynı zamanda yaratıcılığı teşvik eder.

İnsan odaklı liderlik ile, liderler, takımlarındaki insanları organize etmeye, desteklemeye ve geliştirmeye odaklanırlar. Bu katılımcı bir tarzdır ve iyi takım çalışmasını ve yaratıcı işbirliğini teşvik etme eğilimindedir.

Bu liderler: İyiliksever liderlik özellikleri gösterir. Oldukça insan odaklı ve teşvik edicidir. İnsanları sosya bir etkileşim sürecinde organize ederler. Paternalist özellikler gösterirler.

**2.1.6.5 Bürokratik liderlik stili.** Burada liderler, organizasyon kurallarına ve politikalarına sıkı sıkıya bağlılar. Ayrıca, çalışanların / ekibin de kural ve prosedürleri sıkı bir şekilde takip ettiğinden emin olurlar. Promosyonlar, çalışanların örgüt kurallarına uyma yetenekleri temelinde gerçekleşir. Bu liderlik tarzı zaman içinde yavaş yavaş gelişir. Bu liderlik stili, güvenli çalışma koşulları ve kalite gerektiğinde daha uygundur (Leadership Foundation, 2018).

Bu liderlik tarzının olumsuz tarafı, esnekliğe, yaratıcılığa ya da yenilikçiliğe dayanan ekip ve organizasyonlarda etkisiz kalmasıdır. Çoğunlukla bu tür liderler, örgütlerinde yaratıcılığı önleyici davranışlara sıklıkla başvurdukları görülmüştür. Bu tür örgütlerde yönetmelik baskısı ve takibinin çalışanların iş doyumlarını olumsuz etkilediği görülmüştür.

Çoğu zaman, bürokratik liderler niteliklerine ya da uzmanlıklarına göre değil, kurallara uyma ve onları koruma yeteneklerinden dolayı pozisyonlarını elde ederler. Bu, ekip üyeleri uzmanlıklarına ya da tavsiyelerine değer vermezse, bu durum kızışmaya neden olabilir.

**2.1.6.6 Karizmatik liderlik stili.** Karizmatik liderlik tarzı, dönüşümcü liderliğe benzeyebilir çünkü bu liderler ekiplerinde coşkuya ilham verirler ve başkalarını harekete geçirmeleri için motive edici olurlar. Bu heyecan ve bağlılık yaratma yeteneği örgütler için muazzam faydalar sağlayabilir (Leadership Foundation, 2018).

Karizmatik liderler ve dönüşümcü liderler arasındaki fark onların niyetinde yatmaktadır. Dönüşümcü liderler ekiplerini ve örgütlerini dönüştürmek istiyorlar. Karizmatik liderler genellikle kendilerine odaklanırlar ve hiçbir şeyi değiştirmek istemeyebilirler.

Karizmatik liderlerin olumsuz tarafı, kendi takımlarında olduğundan daha çok kendilerine inanabilmeleridir. Bu durum, liderin ayrılması durumunda liderlik ya da tüm kuruluşun çökebilme riskini yaratabilir. Karizmatik bir lider, başkalarının onu olduğu yol hakkında uyarsa bile, yanlış yapamayacağına inanabilir ve bu yenilmezlik duygusu bir takımı ya da organizasyonu olumsuzluğa sürükleyebilir (Owen, 2015).

Ayrıca, takipçilerin gözlerinde, başarı doğrudan karizmatik liderin varlığına bağlıdır. Bu nedenle karizmatik liderlik büyük sorumluluk taşır ve liderin uzun vadeli bir taahhüdüne ihtiyaç duyar.

**2.1.6.7 İşlemsel liderlik stili (transactional leadership).** Bu liderlik stili, ekip üyelerinin bir işi kabul ettiklerinde liderlerine itaat etmeyi kabul ettikleri düşüncesiyle başlar. "İşlem" genellikle, çabalarını ve uyumluluklarını yerine

getirmek için ekip üyelerine ödeme yapan organizasyonu içerir. Lider, çalışmalarının uygun bir standardı karşılamaması durumunda, takım üyelerini "cezalandırma" hakkına sahiptir (Leadership Foundation, 2018).

Bu liderlik tarzı işletmede herkesin rollerini ve sorumluluklarını açık bir şekilde ortaya konmaktadır. İşlemsel liderliğin, ekip üyelerini performansa göre ödüllendirmesi, yargılaması v.b söz konusudur. Bu liderlik tarzının dezavantajı, ekip üyelerinin iş tatmini için çok az şey yapabilmeleridir. Bazılarına göre işlemsel liderlik gerçek anlamda bir yönetim türüdür, gerçek bir liderlik stili değildir, çünkü odak kısa vadeli görevler üzerindedir. Bilgiye dayalı veya yaratıcı çalışma için ciddi sınırlamalar vardır.

**2.1.6.8 Dönüşümsel liderlik stili (transformational leadership).** Dönüşüm liderliği genellikle iş durumlarında kullanmak için en çok önerilen liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler ilham vericidir çünkü takımlarındaki herkesin kendileri kadar iyi olmasını beklerler. Bu, ekibindeki herkesin yüksek üretkenliğine ve katılımına yol açar.

Kuruluşundan bu yana, dönüşümcü liderlik teorisi liderlik araştırmasında baskın bir paradigma olmaya devam etmektedir. Burns (1978), liderliği, “her iki lider tarafından bağımsız olarak veya karşılıklı olarak tutulan hedefleri gerçekleştirmek için, belirli bir güdü ve değerler, çeşitli ekonomik, politik ve diğer kaynaklara sahip kişiler tarafından bir rekabet ve çatışma bağlamında harekete geçmenin karşılıklı süreci olarak tanımladı.”(s. 425). Bu araştırmacı, dönüşümcü liderlik ve işlemsel liderlik arasındaki ayrımı ilk yapan kişiydi. Dönüşümcü liderlik, bir liderin, takipçilerinin ve örgütlenmesinin olumlu bir şekilde dönüştürülmesini sağlayacak şekilde liderlik etmesini gerektirir. Bu liderler meslektaşlarının taahhüdüyle, değişim süreçleriyle ve performansın sürekli iyileştirilmesiyle çok yakından ilgilidir (Akt. Chaudhry ve Javed, 2012).

Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi ile uyumlu dönüşümsel liderlik teorisinin gelişimi, liderlerin takipçilerini kendi kendini gerçekleştirme noktasına taşımasına meydan okumaktadır. Dönüşümcü liderliğin odak noktası, performansın iyileştirilmesi ve takipçilerin geliştirilmesidir. Buna karşın işlemsel liderlik, ödül ve

istisna durumlara göre yönetim teorileri ile karakterize edilen bir liderlik tarzını ifade etmektedir. İşlemsel liderlikte görevlerin yerine getirilmemesi için ödül temelli bir yaklaşımla görevlerin tamamlanması ve hedeflerin başarılması esas alınmıştır.

Bununla birlikte, birçok örgütte, hem işlemsel hem de dönüşümcü liderlik tarzlarının birlikte olmasının faydalarına işaret edilir. Transaktif (İşlemsel) liderler (veya yöneticiler), rutin işlerin güvenilir bir şekilde yapılmasını sağlarken, dönüşümcü liderler yeni değer katan girişimlerin peşine düşer (Chaudhry ve Javed, 2012).

Tüm yukarıda ifade edilenlere ilaveten örgütün nitelik ve niceliğine bağlı olarak diğer liderlik stillerini kullanmak da önemlidir. Bu stillerin dışında literatürde ifade edilen bazı liderlik stilleri de söz konusudur. Bunlar:

- Öğretim liderliği, okulun ana işine odaklanır - öğretim, öğrenim, öğrencilerin gelişimi ve başarıları
- Ahlaki liderlik: Bu liderler örgütlerinde değerler, vizyon ve etik liderliğin önemini vurgular. Bu konuda rol model olurlar.
- Katılımcı liderlik, meslektaşları, paylaşılan karar verme ve sosyal sermayeyi dâhil etmenin önemini vurgulamaktadır.
- Yönetimsel liderlik, işlevlerin, görevlerin ve davranışların tanımlanmasının önemine odaklanır.
- Acil durum liderliği, Bu kişiler örgütlerde zamanla karşılaşılan sorunlara, belirli organizasyonel koşullara ve beklenmedik durumlara yönelik olarak problemin çözümüne katkı sağlayan liderlerdir.

**2.1.7. Liderlik prensipleri ve geliştirilmesi.** Örgütün başarısı ile yöneticilerin liderlik becerileri arasında çok yakın bir ilişki vardır. Çünkü bugün örgüt üyelerini etkilemede yalnızca yukarıdan kontrol ve emir vermenin değil, koşullara en uygun düşen etkileme yöntemlerinin seçilmesinin önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu açıdan liderlikte önemli ilke ve prensiplerin yerine getirilmesi önem arz etmektedir.

Nejm-Catalyst derneğinin (2017) hazırladığı rapora göre etkili liderlikte bir takım prensiplerin yerine getirilmesi önemlidir. Bunlar:

1. Lider kendisini iyi tanımalı ve geliştirmeye çalışmalıdır.- Liderin kendisini tanımada, sahip oldukları, bildikleri ve yaptıkları konusundaki farkındalığı önem taşımaktadır. Liderin kendi kendini geliştirme arayışı, niteliklerini sürekli olarak güçlendirmek anlamına gelir. Bu, kendi kendine çalışma, eğitimlere katılma, yansıma ve başkalarıyla etkileşim yoluyla gerçekleştirilebilir.

2. Teknik olarak yetkin olma - Bir lider, işini çok iyi bilmeli ve çalışanlarının görevleriyle ilgili sağlam bir aşinalık sahibi olmalıdır.

3. Liderler sorumluluk dağıtmalı ve eylemlerinde sorumluluk almalıdır- Örgütünün yeni zirvelere yönlendirmenin yollarını aramalıdır. Ve işler ters gittiğinde başkalarını suçlamamalıdır. Durumu analiz etmeli, düzeltici olarak harekete geçmeli ve bir sonraki mücadeleye girişmelidir. Liderler işlerinde öncelikleri etkili bir şekilde belirler. Sorunların sahipliğini ele alır: potansiyel sorunları önceden tahmin eder, önleyici bir yaklaşımla sorunları çözmek için hızlı bir şekilde harekete geçer.

4. Lider doğru ve zamanında kararlar vermelidir- Problem çözme, karar verme ve planlama araçlarını etkili bir şekilde kullanabilmelidir.

5. Lider çalışanları için iyi bir rol modeli olmalıdır. Sadece yapmaları beklenenleri duymakla kalmamalı, aynı zamanda değişim sürecinin temsili-örneği olabilmelidir.

6. Lider takipçilerini ya da çalışanlarını tanımalı ve onların iyiliğine dikkat etmeli - insan doğasına ve çalışanların psikolojisine önem vermelidir.

7. Lider çalışanlarını sık sık bilgilendirmeli - Yalnızca onlarla değil, yaşlılarla ve diğer kilit kişilerle nasıl iletişim kuracağı konusunda çaba sarfetmelidir.

8. Lider çalışanlarında sorumluluk duygusu geliştirmeye çalışmalıdır- Onların mesleki sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olmalıdır.

9. Görevler anlaşıldığından emin olmalı, süreci etkin bir şekilde izlemeli ve denetlemeli ve işlerin gerçekleştirildiğinden emin olmalıdır.

10. Lider ortaya çıkan fırsatlara değerlendirir ve inisiyatifi kullanır.

11- Etkili liderler yenilikçi uygulamalar geliştirir. Değer yenilikçi düşünceleri takip eder. Yeteneğini artıracak yeni beceriler öğrenir.

12- Etkili liderler öğrenme müzakeresi, takım oluşturma, motivasyon ve hedef belirleme becerilerine sahiptir.

13. Tüm bu süreçlerin temel anahtarı liderin motivasyonu ve etkili bir iletişime sahip olmasıdır. Lider heyecanını gösterir. İşlerin gerektirdiği şekilde iyileştirmeler için etkili bir iletişim gerçekleştirir.

Liderlerin başarıya ulaşmasının dört yolu vardır (Şişman, 1997):

1. Liderler çevrelerini daha olumlu ve iyi hale getirmeye çalışır

Ekiplerini denetlerken gerçek bir lider inisiyatif alır ve çalışanlarına verimli ve bağımsız bir şekilde performans göstermeleri için güvenir. One Click Ventures'ın kurucularından ve CEO'su Randy Stocklin'e göre, "Liderler, oyuncuları değil, insanları geliştirmek için bir tutkudur. Lider "Ortamdaki problemleri başkaları aracılığıyla çözmekten mutlu olan kişilerdir. Etkili liderler, insanlara ortak bir vizyonla ilham vermekte ve insanların değerli ve tatmin olmuş hissettikleri bir ortam oluştururlar" (Caramela, 2017).

Bir örgüt olumlu bir kültüre sahip olduğunda, çalışanlar işlerine ve kurumuna daha motive olur ve güven duyar. Bir kurumun en önemli başarısı bulduğu destekleyici liderler aracılığıyla çok yönlü gelişmeyi sağlayabilmesidir. Bu açıdan kurumsal işleyişte liderler takımları ve organizasyonlarının tonunu belirlemekle sorumludurlar. "Kurumda, hedefler oluşturmak, yenilik yapmak, motive etmek ve güven unsuru geliştirmek liderlerin sorumluluğundadır. Caramela'ya göre (2017) tutkulu ve merhametli bir lider bir örgüte enerji verebilir çok yüksek katma değerler oluşturabilir.

2. Etkili liderler takımlarını ve kendilerini iyi tanırlar. Takımlarının ve kendilerinin farkındadırlar.

İyi liderler, çalışan herkes de dâhil olmak üzere tüm örgütünün başarılı olmasını ister. Her çalışanın anlayabilmesi için zaman ayırır, böylece takımları onların kişisel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurlar.

Kovacs'a göre (2002), "bir lider, etrafındaki insanları, başarı için hazırlayan bir konuma yerleştirir. Bu zor bir iş çünkü bir liderin ekibindeki her bir bireyin kariyer hedeflerini anlamak ve onları neyin motive ettiğini bilmek gibi derinlemesine bir anlayışa sahip olması gerekir". Her bireyin kendi kişisel hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmakla lider, örgütü büyümeye ve gelişmeye hazırlar. Bu, işçilerin başarılı olması için gereken araçları sağlamayı, işler doğru gittiğinde övgü ve işlerin yanlış gittiği zaman sorumluluk almayı ifade temektir (Akt. Caramela, 2017).

### 3. Liderler olumlu bir tutum sergilerler

İşletmeler iniş ve çıkışlarla karşı karşıya kalabilirler. Örgütün mevcut durumu ne olursa olsun liderlerin iyimserliği, işe karşı olumlu tutumları ve başarı beklentisi vardır. İyi bir lider, duygularını özellikle zor durumlarda kontrol altında tutabilir. Şartlar olumsuz olsa da, liderlerin zorlu zamanlar boyunca bir takıma rehberlik etmesi, onları cesaretlendirmesi ve yol boyunca olumlu olmaları önemlidir. Örgütsel motivasyonla liderin tutum ve motivasyonları arasında yüksek bir ilişki söz konusudur. Etkili bir lider strateji ya da uygulamalarının başarısızlığını gurur meselesi yapmaz. Olumsuzluk durumlarında dahi mevcut durumun sorumluluğunu üstlenir ve yeni motivasyon araçları kullanarak yola devam eder.

Walker Publicity Consulting'in sahibi Andrea Walker-Leidy'e göre, "Liderlik bir problem görebilme ve çözüm olabilme yeteneğidir. Pek çok insan problemler hakkında konuşmaya ya da hatta empati kurabileceğine inanıyor, fakat pek çok kişi sorunu göremiyor ya da ona yönelemiyor. Bir sorunu gerçekten bir meydan okuma olarak görmek sonuca ulaşmak için çoğu zaman yeterli değildir" (Caramela, 2017).

### 4. Gelecek nesil liderleri inşa ediyorlar

Liderler yalnız kalamazlar ve yalnız kalmamalıdırlar. Bir şirketin sadece etkili bir kişiye ihtiyacı yoktur. Liderler, hareket halindeyken daha fazla lider geliştirmek

isterler. Büyük liderler, şirket misyonunu yürütmek ve her bir çalışanına dokunan bir amaç duygusu aşlamak için güvendikleri diğer büyük liderleri işe alır ve onlara ilham verirler (Calamera, 2017).

FORBES'e göre (2017) geleceğin etkili ve gelişmiş örgütlerini ortaya çıkarmada temel liderlik becerileri önem arz etmektedir. Güçlü bir temele dayanan uygun bir çevrenin geliştirilmesine ek olarak, etkili liderler organizasyonun hedeflerine ulaşmak için belirli beceriler ve nitelikler sergilemelidir. Bu özellikler mükemmel iletişim becerileri, empati ve duygusal zeka, takım oluşturma becerileri, rekabetçi manzara anlayışı, stratejik düşünce ve cesaret içerir, ancak bu liste hiçbir şekilde eksiksiz değildir. Bu beceriler (Nelson ve Cohen, 2015; White, 2015):

*1. Korkusuz çeviklik:* Yeni teknolojinin sürekli akışı ve yarattığı "talep üzerine" beklentilerle desteklenen pazarın ve iş yerlerimizin hızı da hızlanmaya devam edecek. Hızlı ve etkin bir şekilde düşünebilen, karar verebilecek ve ilham verebilen liderler, bu hızlı değişen rekabetçi taleplere ayak uydurmak için kritik öneme sahip olacaktır (Forbes, 2017).

*2. Organizasyonu tanıma:* Etkili liderler, kuruluşun genel amaç ve hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için üzerinde anlaşmaya varılan stratejileri bilirler; Ayrıca ekiplerinin büyük resme nasıl uyduğunu ve organizasyonun büyümesine ve gelişmesine yardımcı olarak oynadıkları rolü biliyorlar. Organizasyonunuzun tam bilgisi - içeride ve dışarıda - etkili bir lider olmak için hayati önem taşımaktadır.

*3. Kazanç saygısı:* İşyeri daha şeffaf, işbirlikçi ve dikkatli olmak için geliştikçe, liderler takımlarından saygı duymak için aynı derecede titiz olmalıdırlar. Liderler, etkilerinin çalışanlarına ve bir bütün olarak organizasyona etkilerinden sorumlu ve sorumlu tutulmalıdır. Liderlik her gün yeniden kazanılmalıdır.

*4. Empati ve duygusal zeka:* Liderliğin geleceği, liderler ve temas kurduğu kişiler arasında duygusal zeka oluşturma kapasitesi etrafında dönecektir. Empati ve merhamet sadece eski manevi öğretilerin idealleri değildir; Bunlar, insanları hayati, karmaşık ve bazen yabancılaşmış sosyo-politik ve ekonomik konular etrafında



karşılıklı anlayış içinde bir araya getirmek için köşe taşlarıdır (Luthra ve Dahiya, 2015).

Empati ve duygusal zeka sıklıkla göz ardı edilen temel liderlik özellikleridir. Liderler, bazen zorlayıcı ve bazen de hoş olmayan durumlarla (örneğin çatışma durumları, önemli konuşmalar ve bazı yıllık performans değerlendirmeleri) ilgilenmeye çağrılır. Yüksek derecede duygusal zekaya sahip olmak, liderin bu gibi durumları etkili ve nesnel bir şekilde ele almasını sağlarken, temel sorunlardan kaçınmayacaktır. Duygusal zekânın, başkaları gibi bir beceri olduğunu ve uygulama ve koçluk ile geliştirilebileceğini belirtmek önemlidir. Benzer şekilde, başkalarının nasıl hissettiğini anlayabilecek bir empatik lider, daha etkili bir iletişimci ve ekip oluşturucu olacak ve değişimi etkili bir şekilde yönetme olasılığı daha yüksek olacaktır (Antonakis, Ashkanasy ve Dasborough, 2009).

5. *Takım oluşturma becerileri*: En etkili ekipler, fikirlerini rahatça ifade eden tamamlayıcı uzmanlık alanlarına sahip yetenekli bireyleri içerir. Konuşmaya hakim olmamak ve ekiplerin kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak, liderin sorumluluğundadır. Etkili lider ekip üyelerine güvenir, onlara meydan okur ve zor durumlarla başa çıkmalarını sağlar. Zor kararlar gerektiğinde, liderler ve ekipleri kısa vadede zorluklar ortaya çıkarsa bile organizasyon için doğru kararları vermek için yüksek derecede duygusal zeka ve cesaret gerektirecektir. Liderlikte cesaret, zamanla pratik ile geliştirilebilecek başka bir beceridir. Gerekli olan adalet, şeffaflık ve doğru şeyi yapma taahhüdüdür (Rihal, 2017).

6. *Grubun ihtiyaçlarına cevap vermek*: Algılayıcı olmak, bir liderin ekibin ihtiyaçlarını bilmede daha etkili olmasına yardımcı olabilir. Güçlü bir ekibe sahip olmak, her bireyin değerlerini ve hedeflerini ve lider olarak ihtiyaç duydukları şeyleri, lider bildiği zaman daha kolaydır. Geleceğin liderleri ideallerini yaymak için etraflarındakilerin hayallerini yorulmadan nasıl teşvik edeceklerini bilirler. Bu, liderlerin kendi başlarına sarsılmaz bir kesinlik ve önderlik ettikleri kişilerle cömert olma istekliliğine sahip olmalarını gerektirir (Rihal, 2017).

7. *Esneklik*: Esneklik eski bir okul fikri olabilir, ancak prensiplerin her zaman ihtiyaç duyacağı bir şeydir. Değişen teknolojiye ve bin yıllık yaratılan kültürlere uyum sağlamak, liderlerin esnek olmasını gerektirmektedir.

8. *Net görüş sunmak*: Geleceğe yönelik bir vizyonun benimsenmesi, liderlik için yeni bir şey değildir, Duygusal zeka ve gerekli riskleri almaya istekli olmak gibi diğer önemli özellikler gibi. Lider fakat bir görevin ve vizyonun peşinde koşarak değişmekte olduğunu ortaya koyabilmeli ve bu konuda kararlı olmalıdır. Gelecek vizyonunu gerçeğe dönüştürmenin yollarından yararlanabilecek liderler, şirketlerini ve çalışanlarını daha hızlı gelişmesine katkı sağlayacaktır (Rihal, 2017).

9. *Dinleme*: İş, yenilik ve değişim hızı hızlanmaya devam ediyor. Liderlerin sahip olduğu en önemli araç iletişimdir. Etkili iletişim anlayışı sağlar ve sadece mesaj veya e-posta göndermekle aynı şey değildir. İletişim iki yönlü bir etkileşimdir ve liderin dinleyebilmesi kritik önem taşır. Liderler, diğerleri konuşurken sessiz olmaktan ziyade aktif dinleme pratiği yapmalıdır. Aktif dinlemeyi uygulamak için basit ama etkili bir yol, diğerleri konuşurken veya iletişim kurarken zihinsel notlar almaktır. Zamanla, bir lider bu yetenekte çok ustalaşabilir ve diğerleri liderin gerçekten dikkat ettiğini fark edeceklerdir. Son kararlar başlangıçta talep edilen şey olmasa bile, duyulmak başkaları için önemlidir (Luthra ve Dahiya, 2015).

Liderlerin, takımları, müşterileri ve ortakları ile neler olup bittiğine dair eğimin önünde kalmak için son derece yetenekli dinleyiciler olması gerekir. Bu, liderlik ettikleri, hizmet ettikleri ve birlikte çalıştıkları bireyleri ve işleri daha iyi bir şekilde ayarlayabilmek de dahil olmak üzere çoklu seviyelerde dinlemeyi öğrenmeyi gerektirir.

10. *Öz değerlendirme*: Etkili liderler periyodik olarak kişisel güçlü yönlerini ve eksikliklerini alırlar. Onlar şu soruları sürekli kendilerine sorarlar: “Ne yapmaktan hoşlanırım? Gerçekten neyim iyiyim? ”“ Zayıflık alanım nelerdir ve ne yapmayı sevmiyorum?” Zayıflık alanlarını bilmek lideri zayıflatmaz; Aksine, ortak hedefe ulaşmak için bu yeteneklere sahip başkalarıyla uyum içerisinde çalışmaya izin verir. Her şeyi yapabilecekleri yanlış inancına yapışmak yerine, büyük liderler kendilerini

sürekli sorgularlar. Zayıflık alanları üzerinde yoğunlaşır, o konudaki yeterliğini geliştirmeye çalışırlar.

*11. Zamanla liderlik becerilerini artırma:* Liderlik becerileri zamanla ilerleyen bir biçimde büyümüştür. Birinin kariyerinin başlangıcında, bir birey tipik olarak teknik bir alanda çalışır ve kendini teknik uzmanlık, çıktılar ve yeniliklerle ayırt eder. Örneğin, bir kalp cerrahı kendini başarılı sonuçlara, düşük bir ölüm oranına ve yeni prosedürlerin uygulanmasına ayırır. Bir sonraki liderlik seviyesi operasyoneldir. Bu seviyede, birey (örneğin bir hastane ekokardiyografi laboratuvarı direktörü), rolle ilgili finansal ve operasyonel bilgi ve niceliksel beceriler (maliyetlerin anlaşılması gibi) kazanacaktır. Eğer birey bu seviyede üstün olursa, sahada daha stratejik pozisyon için üst düzey rolleri üstlenmek üzere görevlendirilebilir.

*12. Liderlik becerilerini öğrenme, iyileştirme ve uygulama:* Diğer yetenekler gibi, liderlik becerilerinin öğrenilip geliştirilebileceğini bilmek önemlidir. Finansman veya muhasebe gibi bir becerinin bilgi tabanlı bileşenleri, sınıfta, çevrimiçi ortamda veya öz-yönelimli öğrenme ile kolayca edinilebilir. Bununla birlikte, daha zorlayıcı, etkili liderlik için gerekli olan kişisel özelliklerin geliştirilmesidir. Geri bildirim, bu özneliklerin geliştirilmesinde önemli bir araçtır. En yaygın, ancak bazen en az etkili olan geri bildirim şekli, yıllık performans değerlendirmedir. Daha etkili metotlar, 360 derecelik değerlendirmeler (dürüst ve açık geribildirim için fırsat sağlar) ve koçluk (bireyselleştirilmiş gelişim planlarını oluşturmak ve yürütmek için kullanılabilir) olarak yapılandırılmıştır (Rihal, 2017).

*13. Sürekli değişim sırasında liderlik:* Organizasyonlar ve çevreleri sürekli değiştiği için, liderlerin temel sorumluluklarından biri, değişen koşullara uyum sağlamak için gerekli olan içsel değişimleri başlatmakta ve yönetmektir. Değişimi yönetmek üzerine kapsamlı bir tartışma bu makalenin kapsamı dışındadır; bununla birlikte, değişiklik başlatılmadan sadece birinin yönetilmesi ve yönlendirilmemesi olasıdır. Olumlu değişimi etkili bir şekilde kurabilme yeteneği, en iyi liderleri bile zorlayacaktır. Yukarıda tartışılan özellikler bu süreç için kritik öneme sahiptir. Büyük organizasyonlar büyük liderler gerektirir ve en iyi kuruluşlar, liderlik

becerilerini geliştirmenin kasıtlı ve şansa bırakılmaması gerektiğini anlarlar (Warren ve Carnall, 2011).

## 2.2 Girişimcilik

**2.2.1 Girişim.** Girişim ile ilgili araştırmaların temel olarak iki görüş altında toplandığı grlmektedir. Bu görüşlerden ilki bireylerin kişilik özelliklerinin girişim üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre kuramsal açıklamalar geliştirmektedir. İkinci görüşte ise bireylerin yapmış oldukları eylemler ve bu eylemlerin sonuçları girişimciliği açıklamakta kullanılmaktadır. Bireyin gerçekleştirdiği eylemler ölçüt olarak kabul edilmektedir. Her iki yaklaşım da girişimcilerin ayırt edici özelliklerini ve girişimcileri yönetici ve liderlerden ayıran özellikleri ortaya koymaya çalışmaktadır. Girişimciliğin karmaşık bir kavramdır ve bazı özel durumlarda alt kategorilere ayrılarak incelenmektedir (Huovinen ve Koironen, 2011).

Bir işi yapmaya karar verme, o iş için harekete geçme, işi başlatma, işi gerçekleştirmek için kalkışma durumu girişim olarak ifade edilmektedir. Girişim durumunu oluşturan ve girişim ile ilgili eylemlerin sorumlusu olan kişi ise girişken veya girişimci olarak adlandırılmaktadır. Girişimde önceden planlama, tasarlama, üzerinde ayrıntılı bir şekilde düşünme ve uygulamaya geçme söz konusudur (Aytaç ve İlhan, 2007).

**2.2.2 Girişimci.** İnsan sermayesinin ekonomik ve psikolojik gücünün önemi ve gerekliliği işletmeler için her geçen gün artmaktadır. Her kurum çalışanların bireysel niteliklerinden azami derecede faydalanmanın yollarını aramaktadır. Bu yönde bilimsel çalışmalar ve araştırmalar hız kazanmıştır. Bilim ve teknolojiadaki hızlı ilerlemeler, artan küresel rekabet, toplumsal değişimler, toplumun ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesi girişimcinin ve girişimciliğin önemini artırmıştır. Girişimcinin ve girişimciliğin toplumun ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek yeni ekonomik değerlerin üretilmesindeki önemi fark edilmiş, bireylerin girişimci özelliklere sahip olması için bu yönde gerekli bilgi ve beceriler ile donatılmalarına önem gösterilmeye başlanmıştır (Besler, 2010).

İktisat kuramının öncüsü olan Joseph Schumpeter, girişimci kavramının öneminin fark edilmesini sağlamıştır. Ona göre girişimci, yenilikler peşinde koşan ve yenilikler üretebilen kişidir. Girişimcinin özünde; var olan kaynakların en iyi şekilde harmanlanması, yeni bileşimlerin oluşturulması ve yeniliklerin önündeki engellerin aşılması yer almaktadır (Eyuboğlu, 2007).

Bilginin temel alınması, genel eğilimlerin etkili bir şekilde tespit edilmesi, uygun alanların seçilmesi, tüm insanların faydalanması için yeni mal ve hizmetlerin üretilmesi girişimciliğin özünü oluşturmaktadır. Girişimci; açtığı işletme ile ekonomik zenginliği, sosyal prestiji, kendini kabul ettirmeyi ve kendini gerçekleştirmeyi amaçlayan ve bu yönde çaba gösteren kişidir (Akdemir, 2006).

Girişimci; risk alabilir, yenilikler geliştirebilir, sorumluluk üstelenmekten kaçınmaz değişen ve gelişen ortama kolayca ayak uydurabilir. Girişimci; sürekli fırsatları gözler, en uygun zamanda fırsatları değerlendirmek için girişimde bulunur. Girişimci bireylerin en önemli özelliği diğer bireylerin göremediği fırsatları görmesi ve fırsatları değerlendirmek için hemen harekete geçmesidir. Bu bireyler; yeni fikirleri uygun ortamda hayata geçirmek ve uygulamak için vakit kaybetmezler, uygun zamanda, uygun eylemleri gerçekleştirerek yeni değerler üretebilirler (Güney, 2008).

Girişimci birey ve kurumlar toplumda değişimin öncüsü olarak kabul edilmektedir. Para ve sermaye girişimcilik için tek başına yeterli değildir. Girişimcilikte; yeni fikirlerin üretilebilmesi, gösterilen çabanın sürdürülebilmesi ve risk faktörlerinin iyi hesaplanarak eylemlerin planlanması, para ve sermayeden daha fazla ön plandadır. Deneyimler, düşünsel yetenekler, gözlemler, risk faktörlerinin etkili hesaplanması gibi eylemler girişimcileri başarıya ulaştırmaktadır (Besler, 2010).

Başarılı girişimcilerin ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Kaya, 2007; Varol ve Güler, 2005);

- Başarılı girişimciler işin sağlamlığını birçok faktörü dikkate alarak mutlaka test eder,

- İyi fikirleri kaçırmazlar, harekete geçerek değerleri fikirleri işe dönüştürürler,
- Bir işi yapmaları için onu sevmeleri gerekmektedir,
- İşlerini yürütme ve idare etme konusunda yeteneklidirler,
- Yöneticilerini eğitirler,
- Gerçekleşmesi mümkün olmayan hedeflerin peşinden koşmazlar, hayalperest değillerdir,
- Kendilerine oldukça güvenirler, çalışanlarına güven veriler,
- Geri adım atmasını bilirler, yeniden başlamak için gerekli enerjiye sahiptirler,
- Sonuçları değerlendirirler, geri bildirim mekanizmasını etkin bir şekilde kullanırlar,
- Mesleki risk faktörlerinin farkındadırlar, risk almaktan çekinmezler,
- Yaratıcı düşünme becerileri gelişmiştir,
- Normal insanlara göre bazı olaylara daha iyimser bakabilirler, sürükleyici ve güdüleyici bir yapıları vardır,
- Fırsatları kaçırmazlar, fırsatlardan yararlanmak için en uygun zamanı seçebilirler, yenilikçi fikir ve eylemlere her zaman açıktırlar bu yönüyle değişim ve gelişimin öncüsüdürler

Günümüzde sınırsız olanaklarla dolu dünyanın en güçlü ve en etkili bireyleri girişimcilerdir. Onlar, yenilikçi fikir ve uygulamalar ile toplumların gelişim ve değişimlerine öncülük ederler. Girişimciliğin özünde önce yakın çevreye sonra en uzak çevreye hizmet edecek yeni fikir ve ürünlerin geliştirilmesi yer almaktadır (Gürdoğan, 2008).

**2.2.3 Girişimcilik.** Arapça bir kelime olan “müteşebbis” kelimesi girişimciliği tanımlamada kullanılan temel bir kelimedir. Girişim kelimesi Teşebbüs kelimesinden türemiştir. Literatürde yaygın olarak kullanılan girişimcilik terimi Fransızca bir sözcük olan “entreprendre” süzdüğüne dayanmaktadır. Bu kelimenin ilk defa Fransız bir düşünür olan J. B. Say tarafından kullanıldığı kabul edilmektedir. Farklı bilim dallarının yaklaşım ve ilgili alanlarına göre girişimcilik ve girişimci ile ilgili pek çok tanımın yapıldığı görülmektedir. Literatürde yapılan tanımlar incelendiğinde girişimcilik kavramının daha çok; kar isteği, kişisel fayda oluşma, üretim, risk alma, yeni fırsatlar oluşturma, yenilik, buluş, bağımsız olma isteği, değer oluşturma,

değişim gerçekleştirme, sorumluluk alma, strateji geliştirme, risk yönetme ve belirsizlik gibi kavramlarla ilişkili olduğu anlaşılmaktadır (Arıkan, 2004).

Literatürde girişimci ile ilgili 300'e yakın tanım yapıldığı belirtilmiştir. Girişimci ile ilgili yapılan tanımlar yeni bakış açılarının gelişmesini sağlayarak girişimci ile ilgili yeni tanımların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Yapılan tanımların birbiri ile uyumlu olduğu her bir tanımın girişimcinin farklı bir özelliğine vurgu yaptığı anlaşılmaktadır. Girişimci ile ilgili en çok kabul gören tanımların birkaçı şu şekilde sıralanabilir (İrmiş, Durak ve Özdemir, 2010);

- Üretim ile ilgili değişik faktörleri bir araya getirebilen, risk almaktan hoşlanan ve risklerin sonuçlarını bilen ve risklerin sonuçlarına katlanabilen kişiler girişimci kişilerdir.
- Yetenek ve kaynakları bir araya getirebilen, farklı kaynaklara ulaşan ve eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanan kişilerdir.
- Üretim faktörlerini yeni bir başlangıç oluşturabilecek şekilde birleştirebilen, yeni iş sahaları oluşturabilen, yeni bir refah ortamı oluşturmak için harekete geçen, risklerin farkında olan ve tüm süreci risk faktörlerini göz ardı etmeden yönetebilen kişidir.
- Kişisel inisiyatif alarak yeni bir işe girişen, sorunları çözmek için atılımda bulunan ve aynı işi yapmayı düşünen diğer bireylerden daha cesaretli davranan kişidir.
- Ortaya çıkan problemleri fırsata çevirebilen, problemleri yenilik hamuru ile yoğurarak şekillendiren, problemlerin çözümü için orijinal fikirler geliştiren ve bu fikirleri pazarlayan, ekonomik bir değere dönüştürebilen, maddi ve manevi ödüller peşinde koşan kişidir.

Girişimci tanımları, girişimcinin ortaya çıkış biçimine ve girişimcinin özelliklerine göre şekillendiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle farklı bakış açılarına göre girişimci ile ilgili birçok tanımın şekillendiği anlaşılmaktadır. Bu bakımdan girişimci kavramı sosyal, ekonomik, psikolojik birçok kavram ile ilişkilendirilerek açıklanmaktadır. 20. Yüzyılın başlarında girişimci kavramının yönetici kavramından ayrıldığı, girişimci kavramının kişisel kazanç sağlamak için bir etkinliği organize

eden ve yürüten kişiler için daha çok kullanılmaya başlandığı gözlenmiştir (Başar, Altın ve Doğan, 2013).

**2.2.4 Girişimcinin özellikleri.** Girişimcilerin kişisel, sosyal ve davranışsal olarak bir takım ortak özellikler taşıdığı kabul edilmektedir. Girişimcilerin ortak özelliklerini belirlemeyi amaçlayan birçok çalışma bulunmaktadır. Her ne kadar bu konuda çok sayıda çalışma yapılmış olsa da girişimciliğin yeter ve genel özelliklerinin net olarak belirlenebildiğinin söylenmesi oldukça zordur. Alan yazında yapılan araştırmalar incelendiğinde, bir bireyin girişimci olarak kabul edilebilmesi için şu özellikleri taşıması gerektiği söylenebilir; yenilik, başarılı olma isteği, güçlü olma isteği, fırsatçılık, hayallerin beşinden koşma, uzun soluklu hedefler belirleme, risk almaktan kaçınmama ve kendini gerçekleştirmedi (Başar ve diğerleri, 2013).

Farklı araştırmacıların bilimsel çalışmalarında girişimcilerin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Güney, 2008);

- Risk alır,
- Biçimsel otoritenin kaynağı olabilir,
- Yenilikçi fikirler geliştirme,
- Sorumluluk almaktan kaçınmama,
- Başarı güdüsünün yüksek olması,
- Hırslı olma,
- Öz-güvenin yüksek olması,
- Risk faktörlerini etkili bir şekilde belirleyebilir,
- Güç ihtiyacı,
- Enerjik ve hırslı olma,
- Olayları ve fırsatları doğru algılama,
- İnsan ilişkilerinin iyi ve iletişim becerisinin yüksek olması,
- Risk üstlenme eğiliminin yüksek olması

Girişimcilerin ortak özelliklerinden hareketle girişimci bireylerin girişimci olmayan bireylere göre yetenek, beceri ve fırsatları değerlendirme konularında farklı oldukları söylenebilir. Girişimciler diğer bireylerden farklı olarak fırsatları yakından



takip eder, hedefe daha kolay odaklanır, çalışma motivasyonları daha yüksektir, kendilerini hedefine ulaştırarak yeteneklere sahiptir, bilişsel ve zihinsel organizasyon güçleri yüksektir. Girişimcilerin gösterdiği ortak davranışlar şu şekilde sıralanmıştır (Başar ve diğerleri, 2013):

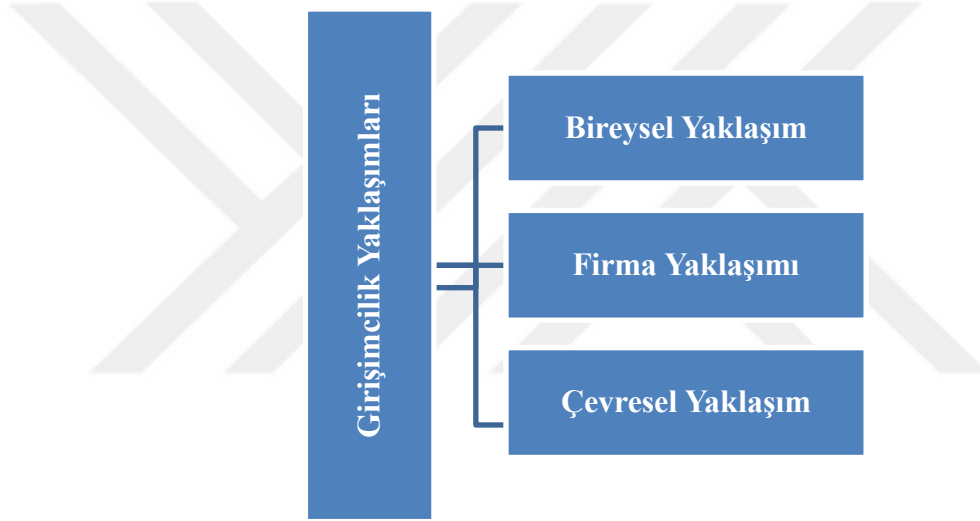
- Sürekli değişim için uygun fırsatları kollarlar,
- Değişim ve gelişim için ortak hedefler belirlerler,
- Problemlerin çıkış noktasını fark eder, çıkabilecek problemleri ön görürler,
- Herkesin yaptığı işleri farklı bir biçimde yapmayı denerler,
- Kimsenin aklına gelmeyen farklı işler peşinde koşarlar,
- Uygun fırsatı yakaladığında hızlı karar verir ve anında harekete geçerler,
- Hedefe ulaşmak için gösterdiği çaba uzun solukludur, enerjisi oldukça yüksektir,
- Değişimi başlatır, sonuca varır ve başarmanın tadını çıkarırlar.

**2.2.5 Girişimcilik yaklaşımları.** Girişimci ve girişimcilik kavramları birçok araştırmacı tarafından farklı bakış açılarına göre tanımlanmaya çalışılmıştır. Yapılan her bir tanım bu kavramlara ilişkin yeni yaklaşımların oluşmasını sağlamıştır. Günümüz dünyasında girişimciler içinde bulunduğu çevreyi şekillendirmekte ve organize etmektedir. Girişimcinin hareket alanını ve yönünü ise toplum, kültür, ekonomik ve siyaset gibi faktörler belirlemekte ve bu faktörler girişimcileri şekillendirmektedir (Bruyat ve Julian, 2000).

Alan yazında yapılan araştırmalardan yola çıkarak, girişimcilik ile ilgili yaklaşımları bireysel, firma ve çevresel olmak üzere üç grupta incelemek mümkündür. Bir sonraki adımda bu yaklaşımların her biri ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.

*Bireysel yaklaşım:* Bu yaklaşıma göre, bireylerin girişimcilik sürecinde göstermiş olduğu davranışların kaynağı bireysel yetenek, beceri ve duyuşsal faktörlere bağlıdır. Psikolojik açıdan risk almak, yüksek başarı elde etmek için gayret göstermek ve içsel kontrol odaklı hareket etmek girişimciliğin önemli göstergeleridir. Girişimciler ekonomik gelişmeye ve toplumsal refahın artmasına önemli ölçüde

katkıda bulunur. Girişimcilerin yenilikçi liderler ile benzer özelliklere sahip olduğu düşünülür. Bireylerin sahip olduğu demografik özellikler de girişimcilik algısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Özellikle, bireyin çocukluk döneminde yaşamış olduğu deneyimlerin onun kişisel özelliklerini şekillendirdiği ve kişide daha sonraki yıllarda ortaya çıkabilecek girişimcilik özelliklerini etkilediği düşünülmektedir. Bu yaklaşıma göre, kişinin bilişsel ve duyuşsal özellikleri üzerinde etkili olan tüm değişkenler aynı zamanda onun girişimcilik becerileri üzerinde de etkili olmaktadır. Kişinin sahip olduğu beceriler, yetenekler ve öz-güven algısı onun girişimcilik özelliklerini sergilemesini belli oranda etkilemektedir (Cox ve Jennings, 1995).



Şekil 4 Girişimcilik yaklaşımları (İrmiş ve diğerleri, 2010).

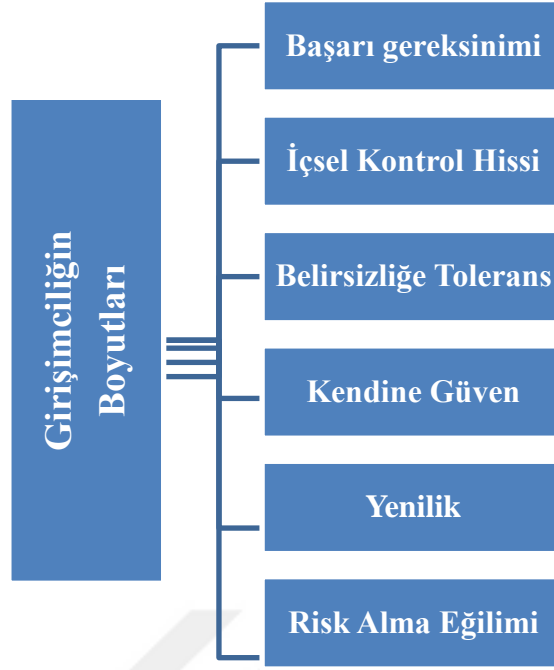
*Firma yaklaşımı:* Bu yaklaşımda başarılı ve etkin işletmelerdeki faaliyetlere odaklanılmaktadır. Girişimcilikte yönetici ve yöneticilik özelliklerinin büyük önem arz ettiği vurgulanmaktadır. İşletmelerde gerçekleştirilen faaliyetler girişimcilik adı altında incelenmekte ve tartışılmaktadır. Yönetici ve girişimci özelliklerinin birleştirilerek ortaya konuna girişimcilik faaliyetleri üzerinde durulur. Girişimcilik sürecini açıklamada; değişim, yenilik ve bağımsızlık kavramları bu yaklaşımda oldukça önemli bir yere sahiptir. Girişimcilerin geleneksel yönetici anlayışından uzak durması, klasik bürokratik görünümünden vaz geçmesi durumunda başarılı olabileceği vurgulanmaktadır. Geleneksel yöneticiler daha çok kısa vadeli amaçlara

yönelir, yetki devri, denetim, mutlak başarı ve düşük risk faktörlerine önem verir. Girişimci yöneticiler ise işin başında başarısızlık ihtimali göz önünde bulundurur, uzun vadeli amaçlara yönelir ve belli ölçüde risk almaya eğilimli olur (İrmiş ve diğerleri, 2010).

*Çevresel yaklaşım:* Bu yaklaşımda girişimcilik sürecinde çevresel faktörlerin oldukça önemli olduğu belirtilmektedir. Çevresel faktörler girişimciliği önemli ölçüde etkilediği varsayılmaktadır. Çevre ve girişimcilik karşılıklı etkileşim içindedir, bu etkileşim sürecinde girişimciliği olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilir. Bazı durumlarda çevre doğası gereği kendisi ile uyuşmayan girişimcilik faaliyetlerini engelleyebilmektedir. Politik rejim, kültürel faktörler, ekonomik durum önemli çevresel faktörler olarak kabul edilmektedir. Bu faktörlerin girişimciliği yönlendirdiği ve şekillendirdiği kabul edilmektedir. Ayrıca, kaynakların durumu, kullanılan sistemler, ekonomik güç, kültür, aile, uzun ve kısa vadeli politikalar girişimciler üzerinde büyük etkilerinin olduğu düşünülmektedir. Girişimciler tüm çevresel faktörleri değerlendirir, çevresel koşullara göre girişimini başlatır ve sonuç almaya çalışır (Karabulut, 2009).

## 2.2.6 Girişimcilik boyutları

**2.2.6 Girişimciliğin boyutları.** Alan yazın incelendiğinde girişimciliğin; başarı gereksinimi, belirsizliğe tolerans, kendine güven, risk alma eğilimi ve içsel kontrol hissi olmak üzere alt boyutta incelendiği anlaşılmaktadır. Bir sonraki adımdan girişimcilik boyutlarının her biri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Bu boyutlar Şekil 5'te de gösterilmiştir.



Şekil 5 Girişimciliğin boyutları (Bakan ve diğerleri, 2012).

**2.2.6.1 Başarı gereksinimi.** Başarma ihtiyacı ve başarı gereksinimi insanı doğal olarak harekete geçiren, risk almasını sağlayan içsel bir güçtür. Başarma arzusu yüksek olan birey, kendine daha fazla güvenir, ön görülen risklerden daha az kaçınma eğiliminde olur, araştırma yapmaktan zevk alır, yapmak istediği her şeyi en iyi şekilde gerçekleştirmek için somut ölçütlerle hareket eder (Marangoz, 2008).

Başarı ihtiyacı kuramına göre, girişimcilik davranışlarına yön veren en önemli faktörlerden biri başarı gereksinimidir. Başarı gereksinimi yüksek olan bireyler normal bireylere göre kendilerine daha fazla güven duyarlar ve daha fazla risk alma eğilimi içinde olurlar. Başarı gereksiniminin insan davranışlarını ne şekilde etkilediği şu şekilde sıralanabilir (Korkmaz, 2012);

- Başarı gereksinimi, inşaları girişimci davranışlar sergilemeye yöneltir,
- Başarı gereksinimi sayesinde bireyler kontrollü riskleri üstlenmeye daha fazla istek duyar,
- Başarı gereksinimi bireylerin problem çözme becerisinin olumlu yönde gelişmesini sağlar,

- Daha gerçekçi ve amaçların belirlenmesi ve amaçlara ulaşmak için harekete geçilmesinde başarı gereksiniminin etkisi büyüktür.

Sonuç olarak girişimci kişilik özelliklerine sahip bireylerin başarı arzularının daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu tip bireyler normal uğraşlardan çok, yenilikçi fikirler peşinde koşmayı severler. Rutin işlerden uzak dururlar ve yeni fikirler geliştirmek için büyük uğraşlar verirler. Bu insanların nihai amacı kendilerini geliştirmek ve başarı gereksinimlerini karşılamaktır (Bozkurt, 2011).

**2.2.6.2 Belirsizliğe tolerans.** Belirsizlik durumunun fark edilmesi, bu durumun algılanması ve bu duruma yaklaşım tarzını seçilmesi bireyin belirsizlik toleransı ile ilgilidir. Belirsizliğe toleransı yüksek olan bireylerin normal bireylere göre risk faktörü içeren durumlara meydan okuma eğiliminin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Kararsızlık ve tahmin edilmesi zor durumlarda, belirsizliğe toleransı yüksek olan bireyler problem durumunun üstesinden gelmek için daha fazla çaba göstermektedir. Girişimci bireylerin normal bireylere göre belirsizliğe karşı toleransının daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Birçok kişinin risk almaktan çekindiği durumlarda bile girişimci bireyler harekete geçmekten çekinmezler (Bakan, Eytmiş, Büyükbeşe ve Erşahan, 2012).

Belirsizliğe toleransı olan bireylerin; her türlü zorluklarla başa çıkabildikleri, her işi en iyi şekilde yapamaya çalıştıkları, belirsizlik durumlarının bulunduğu durumlarda en iyi kararları aldıkları, insanlara rehberlik yaptıkları ve ön görülemeyen durumları da mutlaka dikkate aldıkları belirlenmiştir (Bozkurt, 2011). Belirsizlik durumlarına karşı mücadele etmek ve belli bir düzeyde çaba göstermek bireyin yenilikçi ve yaratıcı düşünme becerilerinin gelişmesini sağlamaktadır. Belirsizliklerle mücadele eden ve belirsizliğe karşı toleransı yüksek olan bireylerin daha fazla girişimci davranışları sergiledikleri gözlenmiştir (Marangoz, 2008).

**2.2.6.3 Kendine güven.** Kendine güven duyan bireylerin bir işe ve bazı girişimlere daha kolay atıldıkları gözlenmiştir. Bireyin yaşamış olduğu olumlu ve olumsuz tecrübeler, onun kendine olan güvenini etkilemektedir. Olumlu deneyimler kişinin kendine güvenini artırırken, olumsuz deneyimler kişinin kendine güvenine

zarar vermektedir. Kişinin yaşadığı tecrübelerden ders çıkarması, eksikliklerini fark etmesi ve bu konuda kendini geliştirmek için çaba göstermesi daha başarılı olmasını sağlamakta ve bu durum bireyin kendine olan güvenini artırmaktadır (Bakan ve diğerleri, 2012).

Bir girişimciyi harekete geçiren duyguların başında kendine olan güveni gelmektedir. Girişimci; yapacağı işte kendine güvenir, hem kendisine hem de işine saygı duyar, işi başarmak için gerekli yeteneklere ve becerilere sahip olduğuna inanır ve bu şekilde başarıya ulaşmak için çaba gösterir. Kendine güvenen girişimcilerin işlerini hassasiyetle takip ettikleri, işleri için belli programlar oluşturdukları ve başarıya ulaşmak için yüksek çaba gösterdikleri gözlenmiştir (Bozkurt, 2011).

**2.2.6.4 Yenilik.** Yenilik girişimcilerin sahip olması gereken en önemli özelliklerden biridir. Bir girişimci ancak yeni fikirler geliştirerek rakiplerine göre bir adım önde olabilir, artan rekabet koşullarında ayakta kalabilir. Girişimci kişilik özelliklerine sahip bireylerin görev yaptığı işletmelerde yenilik yapma kapasitesinin, yeniliklerde öncü olma eğiliminin ve yenilikçi uygulamaların benimsenmesinin daha fazla olduğu gözlenmiştir (Bakan ve diğerleri, 2012).

Girişimci bireyler hem yenilikçi fikirlerin peşinde koşarlar hem de kişisel becerilerini geliştirmek için gayret gösterirler. Girişimci bireylerde başarılı olmak için gereken birçok özelliğin bir arada olduğu görülmüştür. Hem teknik anlamda hem de teknolojik anlamda kendilerini geliştirdikleri ve güncel tuttıkları gözlenmiştir. Girişimci bireylerin hem akademik hem de duygusal zekalarının belli bir düzeyin üstünde olduğu vurgulanmıştır. Bu bireylerin sahip olduğu bilişsel ve duyuşsal özellikler onların yeni fikirler geliştirmelerine yardımcı olduğu düşünülmektedir. Girişimci kişiler; radikal kararların alınmasında, yeni fikirlerin geliştirilmesinde ve bu fikirlerin uygulanmasında daha başarılıdırlar. Yapılan çalışmaların birçoğunda girişimci kişilerin en önemli özelliğinin yenilikçi olmaları gösterilmiştir. Yenilikçi ve yeni fikirlere açık olmayan bireylerin girişimci olmaları beklenemez. Girişimcilik ile ilgili tanımların birçoğunda yenilikçi olma ve risk almanın birlikte kullanıldığı görülmektedir (Marangoz, 2008).

Girişimci bireylerin içsel motivasyona sahip bireyler olduğu, dışsal motivasyona pek ihtiyaç duymadıkları, kendi kendilerini motive etmede başarılı oldukları ve uzun soluklu çaba gösterme eğilimi içinde oldukları belirtilmektedir. Girişimci bireylerin; yaptıkları işlerde karşılaştıkları zorluklar karşısında yılmadıkları, yaşadıkları olumsuz durumlardan ders çıkardıkları, amaç odaklı hareket ettikleri, amaçlarına ulaşmak için yoğun çaba ve emek harcadıkları, öz-değerlendirme yaparak kendilerini daha fazla geliştirdikleri gözlenmiştir. Yeniliklere ve öğrenme açık olma, meraklı ve azimli olma girişimci bireylerin ortak özelliklerindedir. Girişimci bireyler, yeni fikirlere açık olmalarından dolayı birçok iş için girişimde bulunma ve birçok işte çalışma eğilimi içindedir (Güney, 2008).

**2.2.6.5 Risk alma eğilimi.** Girişimcilik ile özdeşleşen en önemli kavramlardan biri risk kavramıdır. Çünkü risk almadan ve belirsizlikler ile mücadele etmeden yeni fırsatların yakalanması ve yeni imkanların oluşturulması mümkün görülmemektedir (Bozkurt ve Baştürk, 2009). Bir bireyin risk alma eğiliminin ölçüsü fırsatları yakalama şansı ile yakından ilişkilidir. Girişimcileri idarecilerden ayıran en önemli özelliklerinden biri risk alma eğilimidir. Risk alma kökü körüne bir işe atılma anlamına gelmemektedir. Girişimci kişiler, gerekli tetkikleri yaptıktan sonra, belli bir ön görüşü doğrultusunda ve belli bir oranda risk faktörlerini dikkate alarak girişimde bulunurlar. Başarı girişimciler cesaret ve dikkatle hareket eder, karşılaşılan olumsuz durumları kabul etmekte zorlanmaz (Özdemir, 2003).

Girişimcilerin sahip olduğu cesaret ve risk alma eğilimi başarısı ile yakından ilişkilidir. Cesaret, riske girme ve başarıma arzusu bireyin girişimde bulunmasını ve başarının beşinde koşmasını sağlamaktadır. Fırsatları görmek kadar onun beşinden koşmak için yeterli ölçüde risk alma cesaretinin kişide bulunması gerekmektedir (Marangoz, 2008).

**2.2.6.6 İçsel kontrol hissi.** Girişimci davranışların gözlenmesi ile içsel kontrol hissi arasında sıkı bir ilişkinin bulunduğu belirtilmektedir. Çünkü içsel odaklı bireyler yenilikçi bireylerdir, yeni fikirlerin ve araştırmaların peşinden koşma eğilimleri yüksektir (Marangoz, 2008). İçsel kontrol algısı yüksek olan bireyler kendi davranışlarını planlayabilir ve kontrol edebilir. Bu bireyler, yaşamlarında uzun ve

kısa vadeli planlar yaparak bunları uygulayabilirler. İçsel kontrol algısı düşük olan bireyler dışsal kontrollü bireylerdir. Bu bireyler dışsal faktörlerden etkilenir, şans, talih ve kısmet gibi dışsal kaynaklı faktörlerin hayatlarını şekillendirdiğine inanırlar. Alan yazında yapılan araştırmalarda içsel kontrol hissine sahip olmanın girişimciliğin temel özellikleri arasında yer aldığı vurgulanmıştır (Bozkurt, 2011).

## 2

**2.2.7 Girişimciliğin önemi.** Girişimcilik çok boyutlu bir kavramdır ve hayatın birçok alanında önemli bir etkiye sahiptir. Bir toplumda girişimcilerin desteklenmesi, gençlerin girişimci olarak yetiştirilmesi o toplumun yeni ve özgün değerler üretmesinin önünü açabilir. Girişimcilik hayatı birçok açıdan etkilemektedir. Girişimcilik kavramı ve girişimci anlayış özellikle sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte daha fazla önem kazanmıştır. Zaman içinde girişimcilik kavramına yüklenen anlam derinleşmiş ve zenginleşmiştir. Günümüzde değişim ve gelişimler çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Özellikle bilişim teknolojisi alanındaki gelişmeler baş döndürücü bir hıza ulaşmıştır. Bu durum küresel rekabetin daha fazla artmasına neden olmuş, üretimde söz sahibi olan büyük firmalar bile kaygan bir zemin üzerinde kendilerini bulmuştur. Günümüzde işletmelerin hayatta kalabilmesi yeni fikir üretebilmesine ve yenilikleri takip etmesine bağlıdır. Bu bakımdan girişimci bireylerin yetiştirilmesi ve girişimci anlayışın benimsenmesi her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Günümüzde yaşanan değişim ve gelişimlerin temelinde girişimci anlayışın bulunduğu kabul edilmektedir (Mueller ve Anisya, 2001).

Bulduğumuz çağda, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için almış oldukları ürün ve hizmetlerin onları ne kadar tatmin ettiği büyük bir önem kazanmıştır. Bireyler yaşadığı memnuniyete göre bir hizmeti veya ürünü tekrar alma ve tavsiye etme eğilimi içindedir. Buna bağlı olarak, ürün ve hizmet üreten kurumlar; hizmetin ve ürünün kalitesini artırmak, insanların yaşamlarını kolaylaştırmak ve onları daha fazla memnun etmek için yenilikçi fikirler üretmek zorunda kalmıştır. Bu durum, hizmet ve ürün merkezli çalışan kurumların girişimci bir ruha sahip olmasını ve girişimci bireyleri bünyesinde bulundurmasını gerekli kılmıştır. Girişimci şirketlerin artması ile ürün ve hizmetlerin kalitesi artmakta, maliyetler düşürülerek müşterilere daha uygun fiyatlar sunulabilmektedir. Günümüzde rekabetin sürdürülebilmesinde



girişimciler önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Göksel ve Aydın, 2011). Girişimciliğin ekonomik ve sosyal kalkınmaya etkisi dikkate alınarak, girişimciliğin önemi iki alt başlıkta incelenebilir.

**2.2.7.1 Girişimciliğin ekonomik kalkınma açısından önemi.** Ekonomik kalkınmanın itici güçlerinden birinin girişimcilik olduğu kabul edilmektedir. Girişimciliğin temelinde bulunan yenilik ve yaratıcılık ekonomik gücün artmasını sağlamakta, ekonominin yükselmesine katkıda bulunmaktadır. Ekonominin gelişmesi ve bir adım ileriye taşınması ekonomi içinde yer alan girişimci bireylerin harekete geçmesi ile mümkün olmaktadır. Ekonominin kalkınma üzerindeki etkisinin gücü, ekonominin içinde bulunduğu girişimci sistemin niteliği ile yakından ilişkilidir.

Girişimci ekonomi konumuna gelmek, girişimci ekosistemin kurulması ve geliştirilmesi ile mümkündür. Girişimcilik olgusunun gelişmiş olduğu ekonomilerde, zengin bir girişimci ekosisteminin bulunduğu gözlenmiştir. Girişimci ekosistem, girişimcilik kavramının kolektif ve sistematik yapısını vurgulamaktadır. Güçlü bir girişimci ekosistemin ekonomik kalkınmaya doğrudan pozitif yönlü bir etkisi söz konusudur. Girişimci ekosistemde, özel ve kamu aktörleri birlikte uyum içinde çalışır ve birbirini destekleyici faaliyetlerde bulunur. Bu sistem içinde yeni girişimcilerin önü açılır, bilgi birikimi ve ortak vizyon anlayışı genç girişimcilere aktarılır. Böylece ekonominin değişime ve gelişime ayak uydurması sağlanır. Girişimcilik faaliyetlerinin etkin bir şekilde sürdürülmesi sağlanarak ekonomik güç devam ettirilebilir. Girişimci ekosisteminin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Isenberg, 2010). Hata ve riske karşı belli bir oranda tolerans gösterme özelliğine sahiptir; etkili politikalar uygulanır ve liderlik anlayışı benimsenir; finansal kaynaklara erişim kolaylığı sağlanmıştır; geçirgen bir kültür yapısına sahiptir, kültürel etkileşim ve aktarım yapılmaktadır; yeterli beşerî sermayeye ulaşım sağlanmıştır; hedef pazarlar ve ürünler girişimci dostu niteliği taşımaktadır; kurumsal ve yapısal anlamda geniş bir maddi destek seti bulunmaktadır.

Girişimci bireylerin toplumun diğer kesimlerine göre yeni kavram ve teknolojiler ile tanışmaları daha hızlı olmaktadır. Girişimci bireyler rolleri gereği yenilikleri takip etme ve yeni teknolojileri toplum ile tanıştırma eğilimi içindedir. Bu

şekilde, dolaylı olarak, ekonomi çevresi de girişimciler sayesinde yeni teknoloji ve üretim araçları ile tanışmaktadır. Ekonomik çevre, tanıştığı yeni teknolojik araçlarla daha önce kullanılmayan veya daha az kullanılan kaynakları da harekete geçirebilmektedir. Ekonomide kaynak çeşitliliğinin sağlanması ile kaynak kullanım verimliliğinde de artış sağlanmaktadır (Üzülmez, 2008). Sonuç olarak girişimcilerin ve girişimci eylemlerin hem doğrudan hem de dolaylı olarak ekonomik kalkınmayı etkilediği açık bir şekilde görülmektedir.

**2.2.7.2 Girişimciliğin sosyal kalkınma açısından önemi.** Kalkınma kavramının çok yönlü ve bütüncül bir anlamı bulunmaktadır. Bu kavramın iktisadi ve beşerî kalkınma olmak üzere iki temel başlıkta kategorize edilmesi mümkündür. Kalkınma kavramı her ne kadar iki başlık altında incelenebilse de bu kavramın temel aktörünün, girişimcilikte olduğu gibi, insan olduğu bilinmektedir. Girişimcilik eylemleri ekonomi ile birlikte sosyal hayatı da dolaylı olarak etkilemektedir. Girişimciler hem sosyal hayatı hem de ekonomiyi etkileyebilecek yeni fikir ve değerleri bir araya getirmektedir. Girişimci olmayan fakat sosyal ve ekonomik değerleri bir araya getirmeye çalışan kurullarda ise girişimci bireylerin rehber olarak seçildiği görülmektedir. Dolayısı ile girişimcilerin hem yenilik üretmek hem de yenilik üretmek için yola çıkan kurumlara rehberlik etme sorumluluğunun bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu şekilde girişimciler, toplumu yeni ürün, fikir, bakış açısı ve hizmetler ile tanıştırmak, toplumun kendini geliştirmesine ve değiştirmesine katkı sunmaktadır (Yelkikalan ve diğerleri, 2010).

Kendini etkili bir şekilde ifade etme, etkili iletişim ve organizasyon gücü girişimcilerin belirgin kişilik özellikleri arasında yer almaktadır. Bir toplumda girişimci sayısının artması ile girişimcilerin kişilik özelliklerinin topluma aktarılması mümkün olacaktır. Bu sayede, sosyal anlamda iletişimin gelişmesi ve toplumsal kaynaşmanın artması ve toplumun ilerlemesine fırsat verecek yeni fikir ve düşüncelerin paylaşması sağlanabilecektir. Girişimcilik faaliyetlerinin artması toplumsal değişime, kültürel aktarıma ve sınıflar arasındaki geçişin kolaylaşmasına katkıda bulunmaktadır (Akpınar, 2009).

Girişimciler hem ekonomik kaynakları bir araya toplama ve bu kaynakları bir iş fikri temelinde değerlendirir hem de ülkenin ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının toplanması ve etkili bir şekilde kullanılmasında öncülük eder. Girişimciliğin temelinde bulunan yenilik faktörü insan kaynaklarının doğru ve verimli bir şekilde kullanılmasını da olumlu yönde etkilemektedir. Toplumdaki insan gücünün verimli kullanılmasını sağlayan yeni uygulamalar sayesinde; eğitim, kültür ve dil gibi toplumun sosyal seviyesini belirleyen faktörler olumlu yönde gelişmektedir. Girişimciliğin insan kaynaklarını daha verimli kullanma konusunda getirdiği olumlu etki, kamu istihdamının toplam istihdam içindeki oranının azalmasını sağlamaktadır. Bu şekilde insan kaynaklarının büyük bir oranı piyasa ekonomisine yönlendirilebilmektedir. Bu sayede insan kaynaklarının sosyal kalkınma üzerinde olumlu bir etki oluşturması sağlanabilmektedir (İlhan, 2004).

Girişimciliğin özünde bulunan yenilik kavramı, bireyi geliştirmekle beraber toplumun yeniliğe uyum sağlama kabiliyetinin geliştirilmesi ve dolaylı olarak sosyal kalkınmanın sağlanması açısından da büyük önem arz etmektedir. Girişimcilik kavramı kendi içinde; kadın girişimciliği, genç girişimciler ve engelli bireylerin girişimciliği gibi çeşitli türleri olan bir kavramdır. Bu bakımdan girişimcilik; toplumun geniş bir kesimine hitap etmekte, toplumdaki sosyalleşme seviyesini artırmakta, fırsat eşitliğinin oluşmasını sağlamakta, toplum içinde geri plana atılmış ve dezavantajlı bireylerin de kendilerini göstermeleri için fırsatlar sunmaktadır. Toplum içinde başarılı girişimcilerin sayısının artması, bu girişimcilerin toplum içine ve genç bireyler arasında rol model olmasını sağlayacaktır. Bu durum toplumdaki gençlerin daha üretken, daha yenilikçi ve yeni fikirlere açık olmalarını sağlayacaktır. Gençler üretim odaklı fikirlere yönelmeye başlayacak, bu durum zaman içinde sosyal olumsuzlukların azalmasına katkıda bulunacaktır (Ulucan, 2015).

**2.2.8 Okul yöneticilerinde girişimcilik.** Farklı çağlarda yaşamış toplumların ihtiyaçları farklılık göstermiştir. Günümüzde hızla gelişen toplumlarda; teknolojik dönüşümü, insan kaynaklarının etkili kullanımı, öğrenen örgütler ve kurumlar, yaşam boyu öğrenme, öğrenmeyi öğrenme, öz-düzenleme, hızlı değişim ve dönüşüm gibi kavramlar tartışılmaktadır. Okullar öğrenen ve öğreten örgütlerin başında gelmektedir. Okullar genç bireylerin üretken, yaşam boyut öğrenme becerisine sahip,

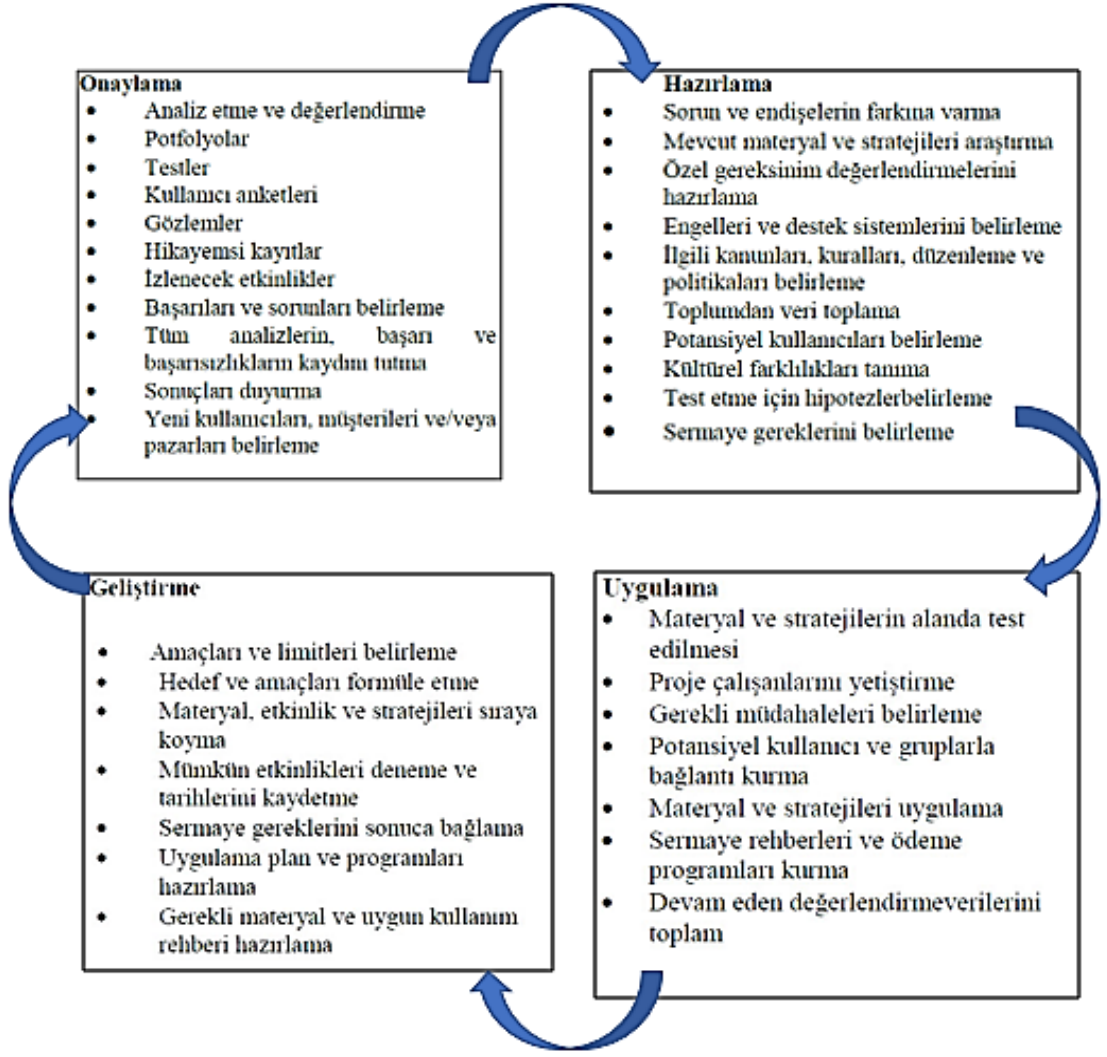
eleştirel düşünebilen, yaşam becerilerine sahip, düşünen ve üretebilen, araştırma becerilerine sahip ve gelişime açık bireyler olarak yetişmelerine öncülük etmektedir. Bu bakımdan okulların toplumun ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda bireyler yetiştirmek için alt yapılarının ve donanımlarının yeterli ve istenen düzeyde olması gerekmektedir. Özellikle okullardan mezun olan bireylerin günümüz koşullarına ayak uydurabilmesine imkân sağlayacak bilgi ve beceriler ile donatılmış olması oldukça önemlidir. Okulların misyon ve vizyonunu yerine getirmesini sağlayacak en önemli birimler okul yöneticileridir. Okul yöneticileri, okulların etkili bir şekilde görevlerini yerine getirmesinde önemli sorumlulukları bulunmaktadır (Balci, 2001).

Okul yöneticilerinin görevleri; okulun varlığını korumak, okulda bürokratik işleri düzene koymak, teknik işleri takip etmek ve yürütmek, okul-aile ilişkilerini koordine etmek, okul-çevre ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürümesini sağlayacak sosyal işleyişi temin etmek şeklinde sıralanabilir. Aynı zamanda, okulun misyonu ve vizyonu doğrultusunda genel amaçlarına ulaşması için personeli yönlendirmek ve eğitimin niteliğini artırmak okul yöneticilerinin görevleri arasında yer almaktadır. Yapılan araştırmalara göre, ülkemiz eğitim sisteminde yapılan değişikliklerin birçoğu bilimsellikten uzak durmaktadır. Okullar bilgi aktaran ve sınavlara hazırlayan merkezler haline gelmiştir. Eğitimde nitelikten ziyade niceliğe daha fazla önem verilmiştir (Bayrak ve Terzi, 2004). Okul yöneticileri ise belli görev kalıpları ve dizisi içinde kendilerini bulmuş, yani okul yöneticilerinin hareket alanları belli oranda kısıtlanmıştır. Okullardaki olumsuz ve istenmeyen durumlar eğitimin; sosyal, ekonomik, siyasal ve bireysel işlevlerini tam olarak yerine getirememesine neden olabilmektedir. Yapılan araştırmalarda ülkemizde eğitim seviyesi artmakla birlikte, öğrencilerin yeni fikirler üretme ve girişimci olma eğilimlerinde düşüş olduğu tespit edilmiştir. Eğitim sistemindeki en önemli olumsuzluklardan birinin öğrencilerin girişimcilik ve inovasyon becerilerindeki düşüş olduğu raporlanmıştır (Bayrak ve Terzi, 2004).

Eğitim sistemimizin uzak ve yakın hedeflerine ulaşması için, öğrenen bir örgüt olan okulların ve öğretimsel liderlik görevi üstlenmesi beklenen okul yöneticilerinin girişimci olmaları gerekmektedir. Okul ve okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerini sosyal öğrenme yolu ile okul çalışanlarına ve öğrencilere aktarmaları

beklenmektedir. Bunun için özellikle okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerini sorumlu oldukları bireylere benimsetmek için kendilerine düşen rolleri en iyi şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Okul yöneticileri güç ve otorite kullanmaktan ziyade, sorumluluk alarak, çok çalışarak ve rol model olarak; girişimci, bağımsız, öğrenen, yenilikçi ve yaratıcı eğitim örgütlerinin oluşmasına yardımcı olmalıdır (Özden, 1998). Günümüzde okul yöneticilerinden sadece belli prosedür ve yasal yetkilere dayanarak görevleri yürütmeleri istenmemekte aynı zamanda farklılık oluşturan ve yenilikçi eğitim kurumlarının oluşmasına yardımcı olmaları beklenmektedir.

Eğitimsel girişimci süreci modeli Şekil 6’te gösterilmiştir. Eğitimsel girişim süreci modeli birçok alt süreçten oluşmaktadır. Alt süreçlerin her biri birbiri ile etkileşim içindedir. Modelde; onaylama, hazırlama, uygulama ve geliştirme alt süreçleri yer almaktadır. Alt süreçler girişimsel hareketliliğin devam etmesini sağlayan bir döngünün basamakları olarak görülebilir. Eğitimsel girişim sürecinin sağlıklı bir şekilde işlemesi için okul yöneticilerinin paylaşım temelli liderlik yapmaları gerekmektedir. Onaylama sürecinde okul yöneticileri ilk olarak okulun durumunu betimler. Bu süreçte gözlem yapar, analizlerde bulunur ve atılması gereken adımlar için taslak form oluşturur. Hazırlama sürecinde yöneticiler, kâğıt üstünde tasarlayıp yazdığı fikir ve düşünceleri belirli girişimlerde bulunarak bir plana dönüştürür. Uygulama sürecinde girişimde bulunacağı eylemler ile ilgili, belirli kişiler, kurumlar ve kaynaklar ile iletişim kurar. Bu süreçte gerekli hazırlıkları eksiksiz bir şekilde tamamlar ve girişimci rolünü sergiler. Geliştirme aşamasında ise sonraki süreçlerde göstereceği girişimsel faaliyetler için yol haritası oluşturur. Girişim döngüsünün devam etmesi için bu adım oldukça önemlidir. Bunun için yeni yollar ve kaynaklar ekleyerek girişim sürecini derinleştirebilir. Okul yöneticileri; eğitim fırsatlarının geliştirilmesinde, dinamik ve esnek eğitim programlarının geliştirilmesinde ve eğitimde yenilik faaliyetlerinin artırılmasında önemli bir role sahiptir (Aydın, Sarıer ve Uysal, 2013).



Şekil 6 Eğitimsel girişimci süreci (Bayrak ve Terzi, 2004).

## Bölüm 3

### Yöntem

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, okul idarecilerinin liderlik ve girişimcilik bakımlarından taşıdıkları özellikler, farklı boyutlarıyla birlikte, öğretmenlerin düşünceleri etrafında incelenmiştir. Nicel araştırma yöntemleri içerisinde yer alan nedensel karşılaştırma deseni ve korelasyonel araştırma ise çalışmanın üzerinde kurulduğu yöntemleri teşkil eder. Söz konusu iki yöntemi açıklamak gerekirse, bunlardan birincisi, nedensel karşılaştırma deseni, değişkenler arasında bağımsız olanların bağımlı olanlar üzerindeki tesirlerini ölçer. Böylelikle, bu yöntem sayesinde, gruplar arasındaki farklılıkların tespiti olanaklı hâle gelir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2008). Bu nedenle, çalışmamız sırasında nedensel karşılaştırma desenini kullanarak, hem devlet hem de özel eğitim kurumları bünyesinde eğitim faaliyetlerine devam eden öğretmenlerin bakış açısı üzerinden, eğitim kurumlarındaki idarecilerin yönetici stilleri ve girişimcilik yönleri araştırılmıştır. Bu noktada ihtiyacımız olan değişkenler ise; yaş, mesleki kıdem, cinsiyet, branş ve okulların niteliği ve türü olarak sınıflandırılmıştır.

Bu çalışma için kullandığımız bir diğer metodun ise korelasyonel tarama modeli olduğunu zikretmiştik. Nicel araştırmalar arasında bulunan korelasyonel, başka bir ifadeyle söylersek ilişkisel araştırmanın ortaya çıkması ise iki yahut ikiden fazla değişkenin söz konusu olduğu durumlarda, bu değişkenlerin arasındaki ilişkileri saptamak ihtiyacından doğmuştur. Korelasyonel araştırma söz konusu olduğunda, söz gelimi, beşinci sınıfa devam eden öğrenciler gibi bir grup bireyle, araştırmacının üzerinde denetim kuramayacağı ya da yönlendiremeyeceği iki ya da daha fazla değişkenden meydana gelen veriler repertuarı arasındaki ilişkilerin araştırılması gündeme gelir. Sözünü ettiğimiz örnek grup üzerinden, liderlik ve girişimcilik puanlarının incelenmesi buna örnek gösterilebilir. Neticede ilişkisel tarama modeli, araştırmacılara farklı değişkenlerin arasında bir ilişki kurulup kurulamayacağına ve eğer bir ilişki kurulabiliyorsa bunun yönünün ve kuvvetinin ne olduğuna hükmetme fırsatı tanır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2008). Bu çalışmada ise, korelasyonel

araştırma deseni, bir önceki araştırma modeli olan nedensel karşılaştırma deseninde olduğu gibi, yine devlet ve özel eğitim kurumlarında görev alan öğretmenlerin fikirleri üzerinden okul idarecilerinin stilleri ve girişimci özellikleri arasındaki bağları ortaya koymak üzere devreye koyulmuştur.

### 3.2 Çalışma Grubu

Bu çalışma sırasında amaçlanan evren, Ankara ve Konya’da bulunan devlet okullarında ve özel öğretim kurumlarında mesai yapan öğretmenlerdir. Ne var ki, araştırmamız için, söz konusu illerde çalışan öğretmenlerin tamamına başvurmak zaman, emek, ekip ve ekonomi bakımından mümkün görünmemektedir. Bu nedenle, Ankara ve Konya’da yer alan devlet okulları ve özel öğretim kurumları içerisinde bazıları öne çıkarılarak çalışmaya örnekleme metodu için kolay ulaşılabilirlik ölçütü getirilmiştir. Bu doğrultuda, ilkin gerekli izinler alınmış ve ardından çevrimiçi anket uygulanarak çalışmaya 314 adet öğretmenin katılımı sağlanmıştır. Böylelikle, söz konusu kişiler, araştırmanın çalışma grubunu teşkil etmiştir. Anket çalışmasının öncesinde ise katılımcı öğretmenlere, formlara eklenen yönergelerle ayrıntılı olarak bilgiler sunulmuş ve bu noktada katılım için gönüllülüğün esas olduğunu özellikle belirtilmiştir. Bu araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin sahip olduğu betimsel bilgiler, şu tablo üzerinden detaylı bir biçimde incelenebilir:

Tablo 1  
*Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı*

Değişken	Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	194	61,8
	Kadın	120	38,2
Yaş grubu	21-30	57	18,2
	31-40	76	24,2
	41-50	79	25,2
	51-60	56	17,8
	61 ve üzeri	46	14,6
	1-5 yıl	58	18,5
Mesleki kıdem	6-10 yıl	56	17,8
	11-15 yıl	109	34,7
	16-20 yıl	69	22,0
	21 yıl ve üzeri	22	7,0
	Toplam	314	100,0



Tablo 1 dikkate alındığında, cinsiyet kategorisi bakımından örneklemin %61,8'inin erkek, %38,2'sinin ise kadın katılımcılardan oluştuğu bilgisine ulaşılabilir. Bir başka değişken olan yaş grupları çevresindeyse örneklem içinde dağılımın %18,2'sinin 21-30, %24,2'sinin 31-40, %25,2'sinin 41-50, %17,8'inin 51-60 ve %14,6'sının ise 61 ve dahi üzeri yaş göstergesinde konumlandığı görülebilir. Öte yandan bu tablo, katılımcıları mesleklerindeki kıdem süresi etrafında ele aldığımızda, %18,5'inin 1-5 yıl, %17,8'inin 6-10 yıl, %34,7'sinin 11-15 yıl, %22'sinin 16-20 yıl ve %7'sinin ise 21 ve daha fazla yıl deneyim sahibi oldukları verisine işaret etmektedir. Ayrıca aşağıda yer alan Tablo 2, örneklemin mesleki özelliklerine göre dağılımını gösterecektir:

Tablo 2  
*Örneklemin Mesleki Özelliklere Göre Dağılımı*

Değişken	Grup	Frekans (n)	Yüzde (%)
Görev yaptığınız okuldaki hizmet süreniz	1-5 yıl	47	15,0
	6-10 yıl	172	54,8
	11-15 yıl	57	18,2
	16-20 yıl	31	9,9
	21 yıl ve üzeri	7	2,2
Görev yaptığınız okul türü	İlkokul	96	30,6
	Ortaokul	119	37,9
	Lise	99	31,5
Görev yaptığınız okulun niteliği	Özel okul	154	49,0
	Kamu Kurumu	160	51,0
	Toplam	314	100,0

Tablo 2, örneklem grubunun %15 kadarının 1-5 yıl, %54,8'inin 6-10 yıl, %18,2'sinin 11-15 yıl, %9,9'unun 16-20 yıl ve %2,2'sinin 21 yıl ve daha fazla müddet, hâlihazırda görev taşıdıkları eğitim kurumunda mesleklerini icra etmeye devam ettiklerini bize sunmaktadır. Yine bu tabloya göre katılımcıları görev aldıkları

okulların türleri bakımından değerlendirecek olursak, %30,6'sının ilkökul, %37,9'unun ortaokul ve %31,5'inin ise eğitimin lisede kademelerinde konumlandıklarını söyleyebiliriz. Öte yandan katılımcıların %51'inin devlet, %49'unun ise özel öğretim kurumlarında yer aldıkları da açıkça görünmektedir.

### **3.3 Verilerin İstatistiksel Analizi**

Betimsel ve karşılaştırmalı metotlar, devlet okullarında ve özel öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin beyan ettiği düşünceler doğrultusunda okul idarecilerinin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik stillerinin ve girişimciliğe açık olma seviyelerinin saptandığı bu çalışmamızda kullanılan temel istatistik teknikleridir. Bu istikamette, betimsel analiz teknikleri arasından ortalama, standart sapma, en yüksek ve düşük değerlere müracaat edilmiştir.

Bu çalışmada, parametrik analiz tekniklerine ise, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin ve ayrıca girişimcilik düzeylerinin öğretmen görüşleri doğrultusunda, cinsiyet, mesleki kıdem, yaş, okul türü, okul niteliği ve branş değişkenleri üzerinden kıyaslayarak değerlendirmek üzere ihtiyaç durulmuştur.

Analiz sırasında parametrik testler, bir araştırmının ana muhakeme unsuru olan veri demeti hakkında belirli birtakım varsayımları ortaya koyarak temel koyucu istatistiksel ilkelerin açığa kavuşturulmasına yardımcı olur. Buradan hareketle çalışmada, okul idarecilerinin liderlik edebilme yetileri ile girişimcilik düzeylerinin ölçümleri esnasındaki temel varsayımların ve istatistiksel ilkelerin geçerli olup olmadığı yönünde bir denemede bulunulmuştur. Analize başlamadan önce, normal dağılımı zorlaştıran ve veri setinde uçtaki değer olarak konumlanan gözlemlerin mevcudiyeti hakkında araştırmada bulunulmuştur. Bu noktada kutu grafikleri, veri setinde yer alan uç değerleri tespit etmek için kullanılmış ve ayrıca, standart Z puanı hesaba dökülmüştür. Bu işlemlerin ardından hesaplanan neticeye göre, veri seti içerisinde normal dağılım için gerekli olan koşulların oluştuğu, bu dağılımı çalışma için tekinsiz kılacak bir uç değer bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonucun üzerine takip edilmesi gereken diğer basamak ise, Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Girişimcilik Ölçeklerinden hesaplanan puanların normal dağılıma sahip olup olmadığının belirlenmesidir. Burada bir normal dağılım hipotezinden söz

edilecekse, çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 1$  bandında seyretmesi yeterli bulunmaktadır. Aşağıda yer alan tablodan öğreneceğimiz üzere, dağılımlara ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin sözü edilen aralıkta bulunduğu verilerin normal düzeylerin son derece yakınında bir dağılım sergilendiği tespit edilmiştir (Tablo 3). Bu neticeye göre, veri analizleri sırasında parametrik testlere başvurmanın tasdik edici niteliği ortaya konulmuştur.

Tablo 3  
*Ölçeklerden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Bilgiler*

Değişkenler	N	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	Ss	Çarpıklık		Basıklık	
						Değer	Std. Hata	Değer	Std. Hata
Dönüşümcü liderlik	314	3,00	5,00	4,18	0,47	0,03	0,14	-0,44	0,27
Etkileşimci liderlik	314	2,17	5,00	3,88	0,62	-0,46	0,14	0,25	0,27
Liderlik stilleri toplam	314	3,00	5,00	4,12	0,43	0,10	0,14	-0,56	0,27
Girişimcilik	314	2,81	4,83	4,14	0,53	-0,70	0,14	-0,29	0,27

Aşağıda yer alan Tablo 4 ise bu araştırmada kendisini gösteren bağımlı ve bağımsız değişkenler ve ayrıca uygulamaya konulan analiz tekniklerine dair bilgileri içermektedir. Levene Testinin kullanım amacı, varyansların homojenliğini test etmek için karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan, Scheffe adı verilen çoklu karşılaştırma testi, tek yönlü varyans analizinin neticesinde belirgin duruma gelen grup farklılıklarının kaynağını belirlemek üzere işe koşulmuştur. Araştırma verilerinin analizi ise SPSS 24.0 programından istifade ederek gerçekleştirilmiştir. Buna göre söz konusu istatistiki neticelerin güvenilirlik düzeyi ise %95 seviyesinde ölçümlenerek değerlendirilmede bulunulmuştur.

Tablo 4  
*Araştırmada kullanılan İstatistiksel Analiz Teknikleri*

Karşılaştırılan Durum	Analiz Tekniği
Okul yöneticilerinin yaşlarına göre liderlik stillerinin karşılaştırılması	Tek yönlü varyans analizi
Okul yöneticilerinin yaşlarına göre girişimciliklerinin karşılaştırılması	Tek yönlü varyans analizi
Okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre liderlik stillerinin karşılaştırılması	Tek yönlü varyans analizi

Tablo 4 (devam)

Karşılaştırılan Durum	Analiz Tekniği
Okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre girişimciliklerinin karşılaştırılması	Tek yönlü varyans analizi
Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre liderlik stillerinin karşılaştırılması	Bağımsız örneklem t testi
Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre girişimciliklerinin karşılaştırılması	Bağımsız örneklem t testi
Okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne göre liderlik stillerinin karşılaştırılması	Tek yönlü varyans analizi
Okul yöneticilerinin çalıştıkları okul türüne göre girişimciliklerinin karşılaştırılması	Tek yönlü varyans analizi
Özel ve devlet okulu yöneticilerinin liderlik stillerinin karşılaştırılması	Bağımsız örneklem t testi
Özel ve devlet okulu yöneticilerinin girişimciliklerinin karşılaştırılması	Bağımsız örneklem t testi
Okul yöneticilerinin branşlarına göre girişimciliklerinin karşılaştırılması	Tek yönlü varyans analizi
Okul yöneticilerinin branşlarına göre liderlik stillerinin karşılaştırılması	Tek yönlü varyans analizi

Bunların yanı sıra, çalışma sırasında okul müdürü olarak görev alan kişilerin liderlik stilleri ölçeğinden edinilen skorlarla yine onların girişimcilik ölçeğinden zemin bulan skorlar arasındaki bağıntıların analizi için Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısına başvurulmuştur. Normal dağılım varsayımının karşılanması, Pearson Korelasyon Analizinin uygulanabilmesi için bir ön koşuldur. Bu varsayımın karşılanması durumunda, Pearson Korelasyon analiz tekniğinden istifade ederek yönü ve gücü bakımından farklı değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiler hakkında söz alınabilir. Elde edilen korelasyon katsayıları şöyle yorumlamak imkân dâhilindedir: 0 ile  $\pm 0.29$  düşük düzey ilişki, 0.30 ile  $\pm 0.69$  orta düzeyde ilişki ve 0.70 ile  $\pm 1.0$  ise yüksek düzey ilişki (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012).

### 3.4 Veri Toplama Araçları

Bu başlık içerisinde öne çıkarılması gereken araştırmacının, çalışmanın hedefleri yönünde ihtiyaç duyduğu lüzumlu bilgileri devreye koyabilmek için hangi veri toplama araçlarına müracaat ettiğinin belirginleştirilmesi olacaktır. Bunun üzerine sözü edilen veri toplama araçlarını kimlerin geliştirmiş olduğu, bunların hangi amaçlar doğrultusunda kullanıldığı ve geçerlik ve güvenirlik sağlamanın hangi yöntemlerle test edildiği detaylı bir biçimde izah edilmiştir.

*Kişisel bilgi formu:* Örneklem grubundaki devlet kurumlarında ve özel öğretim kurumlarında görev üstlenen öğretmenler arasından seçilen kişilerin mesleki bilgilerini elde etmek ve böylece onların demografik özelliklerini ortaya çıkarmak üzere bir kişisel bilgi formu geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan bu formda öte yandan, yöneltilen sorularla okul yöneticilerinin demografik özellikleri hakkında bilgi edinmek de amaçlar arasında yer almıştır. Bu formda çoktan seçmeli sorular aracılığıyla öğretmenlerin demografik bilgileri arasında gelen cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, görev yaptıkları okullardaki hizmet süresi, görev yaptığı okulun türü ve niteliği ve ayrıca okul yöneticilerinin ise cinsiyet, branş, okul türü ve mesleki kıdem kategorilerindeki bilgileri soruşturmaya açılmıştır.

*Girişimcilik Ölçeği:* Bu araştırma sırasında, temel hedefimiz olan devlet okullarında ve özel öğretim kurumlarında mesai harcayan öğretmenlerin bakış açısı üzerinden okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerinin nasıl bir görünüm arz ettiğini tespit edebilmek için Yılmaz ve Sünbül (2009) tarafından kullanıma açılan Girişimcilik Ölçeğine yer verilmiştir. Toplamda 36 adet maddeden oluşan ölçek, Beşli Likert tipindedir. Bu ölçekteki maddelerin puanlaması, sırasıyla “hiç katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve tamamen katılıyorum (5)” biçiminde konumlanmıştır. Bu noktada, faktör analizi ise, ölçeğin yapı geçerliğini incelemek üzere kullanılmış ve bunun üzerine söz konusu ölçek maddelerinin tek bir boyut etrafında temerküz ettiği fark edilmiştir. Toplam varyansın %47,3’ünün tek boyutlu ölçekle açıkladığı rapor edilmiştir. Ölçekten alınan; 36 ila 64 arası puanlar “çok düşük girişimcilik”, 65 ila 92 arası puanlar “düşük girişimcilik”, 93 ila 123 arası puanlar “orta düzeyde girişimcilik”, 124 ila 151 arası puanlar “yüksek girişimcilik” ve 152 ila 180 puanlar ise “çok yüksek girişimcilik” algısını öğretmenler açısından ifade etmektedir. Ölçeğin güvenilir olup olmadığını saptamak üzere hesaplanan Cronbach’ın Alpha iç tutarlılık katsayısı ise neticede 0,90 biçiminde rapor edilmiştir (Yılmaz ve Sünbül, 2009).

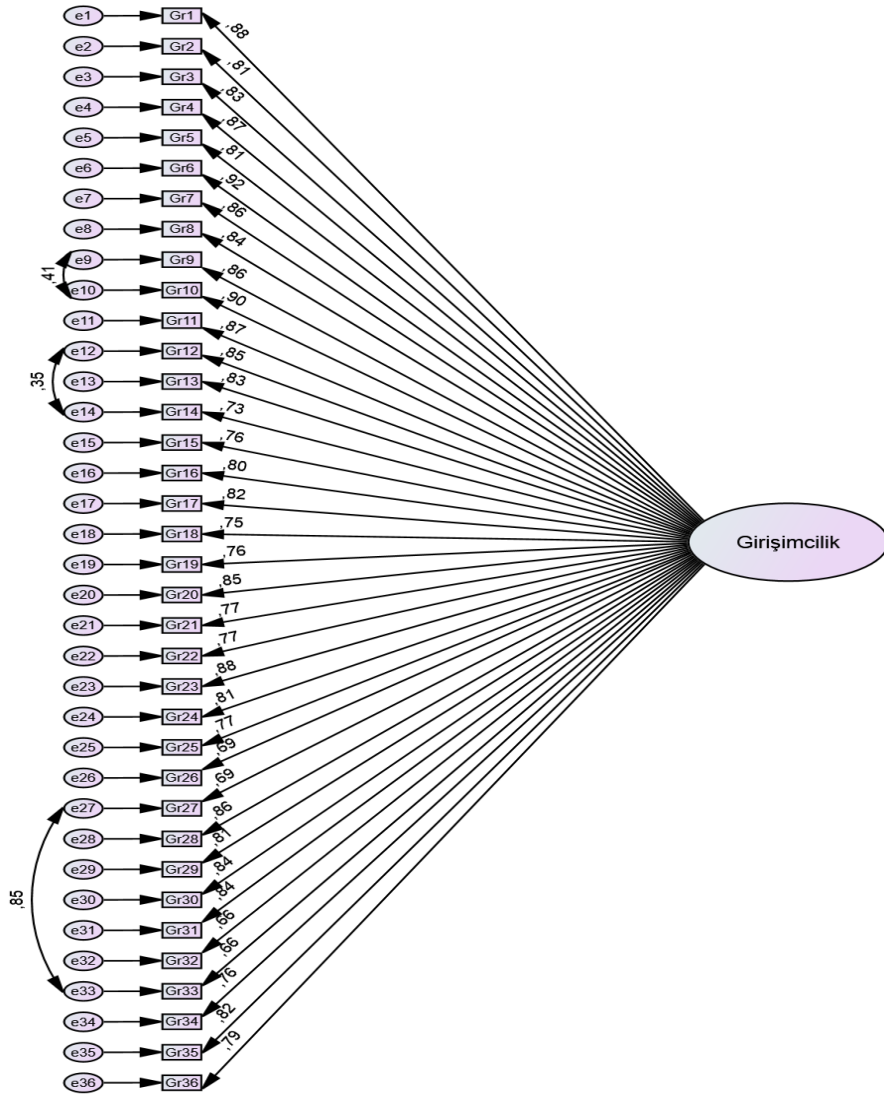
*Girişimcilik ölçeğinin geçerliğinin ve güvenilirliğinin test edilmesi:* Cronbach’ın Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak Girişimcilik Ölçeğinin geçerliği Doğrulayıcı Faktör Analizinin (DFA) güvenilirliği sorgulanmıştır. İlgili alanlardaki ölçme modellerinin geliştirilmesi sırasında yaygın olarak kullanılan bu analiz

yönteminden yardım almak araştırmacılara kolaylıklar sağlamaktadır. Ölçek geliştirme ve geçerlilik analizleri söz konusu olduğunda gündeme gelen DFA, ayrıca önceden tespit edilmiş bir yapının doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemek için de kullanılmaktadır (Kline, 2011). Bu çalışmada Doğrulatoryı Faktör Analizinden faydalanmamızın sebebi ise, girişimcilik ölçeğinin ilgili literatürde tanınan tek faktörlü yapısının muhafaza edilip edilmediğini test etmektir. Bu modelin test edilmesi sonucunda elde edilen uyum değeri, şu tabloda (Tablo 5) sergilenmektedir:

Tablo 5  
*Girişimcilik Ölçeğinin Uyum Değerleri*

$\chi^2/sd$	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	SRMR	TLI
3,46	0,92	0,87	0,95	0,06	0,06	0,95

Burada Tablo 5 incelendiği takdirde, tek faktörlü modelin, genel olarak, elimizde bulunan verilerle kabul edilebilir düzeyde uyum sergilediği ortaya çıkmaktadır (Browne ve Cudeck, 1993; Byrne, 1989; Jöreskog ve Sörbom, 1993; MacCallum, Browne ve Sugawara, 1996; McDonald ve Marsh, 1990; Tanaka ve Huba, 1985). “Girişimcilik ölçeği doğrulatoryı faktör analizi diyagramı” adlı Şekil 7 ise, test edilen tek faktörlü modeli ifade etmektedir.



Şekil 7 Girişimcilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı

Faktör yükleri gözlemlendiğinde ölçek maddeleri, 0,66 ila 0,92 arasında değerler kazanmıştır. Bu model üzerinde sergilenen bütün yol katsayıları istatistiksel bakımdan anlamlıdır ( $p < 0,001$ ). Öyleyse, Girişimcilik Ölçeğinin tek faktörlü yapısının tespiti yapılan veriler karşısında uyumlu olduğu gözlenmektedir. Bu araştırmada, ölçeğin tek faktörlü yapısının korunduğu bilgisi, netice itibariyle tespit edilmiştir.

Cronbach'ın Alpha iç tutarlılık katsayısının hesap edilmesi yoluyla Girişimcilik Ölçeğinin güvenilirliği sağlanmıştır. Cronbach'ın Alpha iç tutarlılık katsayısı söz konusu olduğundan 0,70'den daha küçük katsayılar, ölçeğinin güvenilirliğinin zayıf

olması durumunu ortaya çıkaracağı için, bu katsayının sözü edilen düzeyden büyük hesaplanması istendik bir durum yaratır (Tavşancıl, 2005). Burada ise tek faktörlü ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,95 biçiminde hesaplanarak güven eşiği sağlanmıştır. Böylelikle bu araştırmadaki Girişimcilik Ölçeği için hesaplanan değer, ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin son derece yüksek düzeyde olduğunu gözler önüne sermiştir.

*Okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeği:* Şahin (2004) tarafından geliştirilen Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği, bu çalışmada, hedeflerimiz yönünde, devlet okullarında ve özel öğretim kurumlarda rol alan öğretmenlerin görüşleri etrafında okul yöneticilerinin liderlik stillerini değerlendirebilmek üzere kullanılmıştır.

Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik olmak üzere iki başlık çerçevesinde toplanmaktadır. Bu ölçek, içerisinde etkileşimci liderlik başlığı altında 6 madde (5, 10, 17, 20, 23, 28), dönüşümcü liderlik başlığında ise 24 madde (1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29 ve 30) olmak üzere toplamda 30 madde yer alır. Düşünme stilleri ölçeği, 5’li Likert tipindedir. Ölçek maddeleri, “1. Hiçbir zaman, 2. Çok seyrek, 3. Ara sıra, 4. Çoğu zaman ve 5. Her zaman” biçiminde puanlanmıştır. Bu ölçekte, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik başlıklarından toplanan yüksek skorlar, söz konusu alanlarda liderlik stili algısının da kuvvetli olduğu anlamına gelir. Bu noktada, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeğin geçerliğini denetlemek üzere açılımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Bu ölçek için yine Cronbach’ın Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplandığında etkileşimci liderlik yönünde 0,79; dönüşümcü liderlik yönünde ise 0,96 puanına ulaşılmıştır (Şahin, 2004).

*Okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin geçerliğinin ve güvenilirliğinin test edilmesi:* Bu çalışmada, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeğinin, Doğrulayıcı Faktör Analizinden (DFA) yola çıkarak geçerliği, Cronbach’ın Alpha iç tutarlılık katsayısından güç alarak ise güvenilirliği test edilmiştir. Kline’a (2011) göre DFA, ölçme modellerinin geliştirilmesinde en fazla istifade edilen ve analize dikkat çekici avantajlar getiren bir yöntemidir. Bu nedenle araştırmacılar, ölçek geliştirme ve

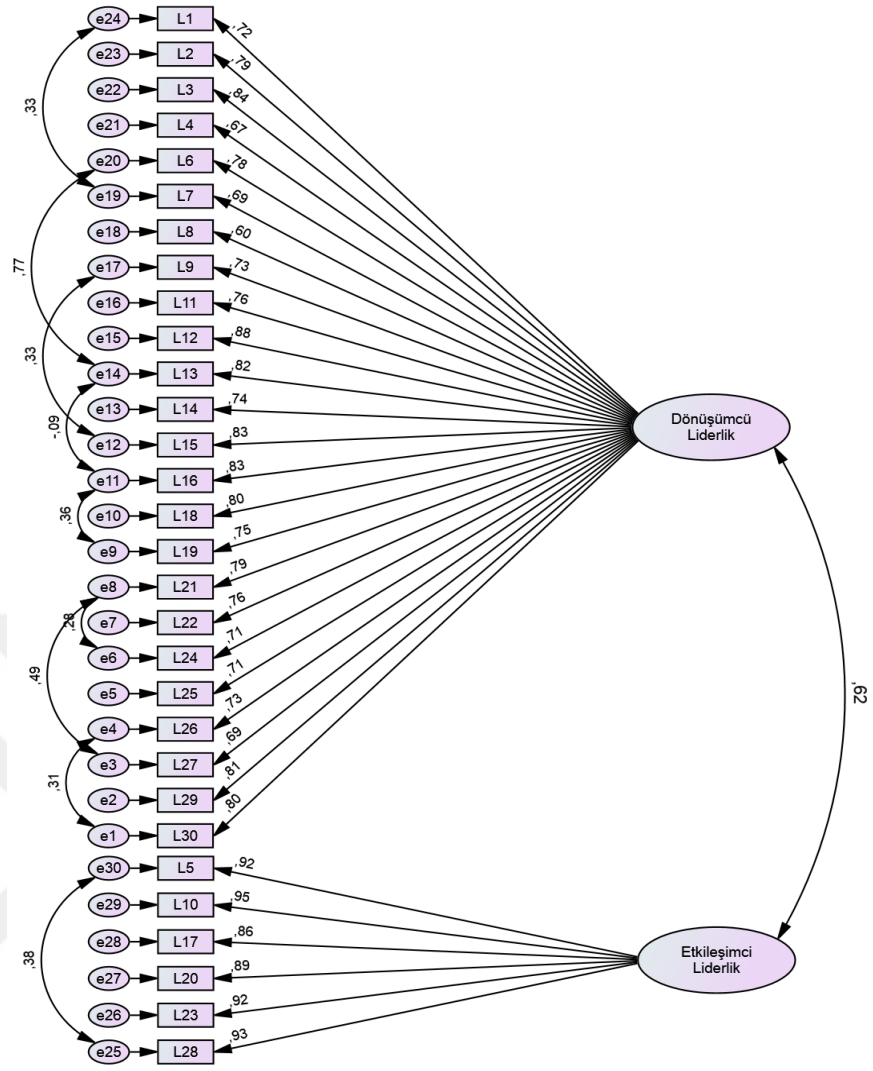


geçerlilik analizlerinde yahut önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanıp doğrulanmadığını saptamak için DFA kullanımına yönelir. Bu çalışmadaysa Doğrulayıcı Faktör Analizi, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ölçeğinin ilgili alan yazında benimsenen iki faktörlü yapısının korunup korunmadığını denetlemek üzere işe koyulmuştur. Bu modelin test edilmesinin ardından kazanılan uyum değerleri ise Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6  
*Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeğinin Uyum Değerleri*

$\chi^2/sd$	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	SRMR	TLI
3,17	0,90	0,85	0,95	0,08	0,07	0,92

Tablo 6’nın incelenmesi halinde, genel bakımdan iki faktörlü modelin elimizde bulunan verileriyle kabul edilebilir seviyede eşdeğerlik sergilediği ortaya çıkar (Browne ve Cudeck, 1993; Byrne, 1989; Jöreskog ve Sörbom, 1993; MacCallum ve diğerleri, 1996; McDonald ve Marsh, 1990; Tanaka ve Huba, 1985). Şekil 8’de ise, test edilen iki faktörlü modeli göstermek amaçlanmıştır. Kendisini dönüştürücü ve etkileşimci liderlik alt başlıkları altında gösteren maddelerin faktör yükleri sırasıyla 0,67-0,88 ve 0,85-0,95 arasında değerler kazanmıştır. Modelde ifadesini bulan yol katsayılarının tamamıyla, istatistiksel bakımdan anlamlıdır ( $p<0,001$ ). Bu durumlar, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeğinin iki faktörlü yapısının eldeki verilerle uyumlu olduğu sonucunu doğurmuştur. Son tahlilde, ölçeğin iki faktörlü yapısının muhafaza edildiği bilgisi, bu araştırma sonucunda tespit edilmiştir.



Şekil 8 Okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi diyagramı

Son durumda, Cronbach'ın Alpha iç tutarlılık katsayısının hesap edilmesi neticesinde Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeğinin güvenilirliği incelenmiştir. Ölçeğin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yönleri için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı sırasıyla 0,72 ve 0,90 seviyelerinde ölçülmüştür. Öyle ki, Cronbach'ın Alpha iç tutarlılık katsayısının 0,70'den büyük olması beklentiler dâhilinde düşünülmüştür. Bu değerden daha düşük katsayılar, ölçeğin güvenilirliğinin zayıf seviyelerde olduğunu imlemektedir (Tavşancıl, 2005). Bu araştırma neticesinde, Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği için hesaplanan değerlerin ölçeğin iç tutarlılığa bağlı güvenilirliğinin yeterli seviyede olduğu gözler önüne serilmiştir.

## Bölüm 4

### Bulgular

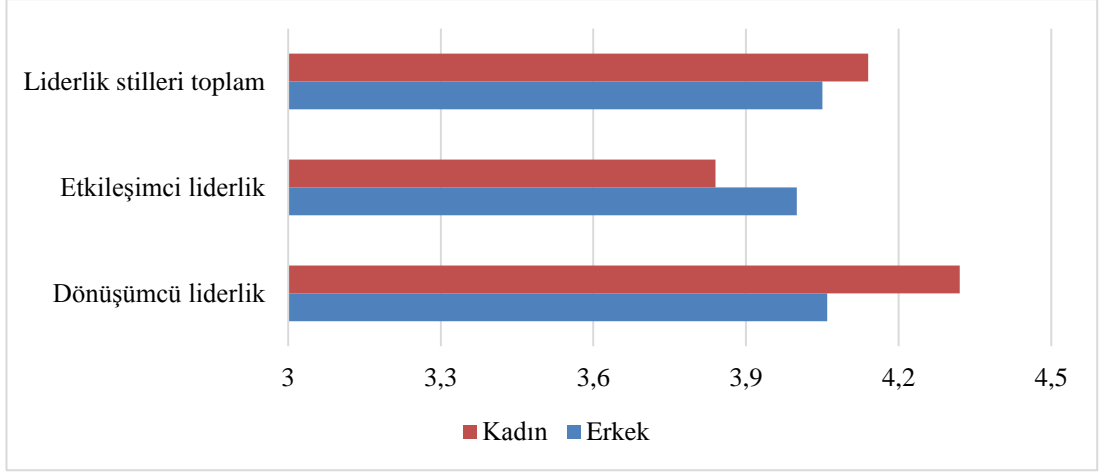
Bu araştırmanın öncelikli alt sorunsalı, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin ve girişimci özelliklerinin ne düzeyde olduğu sorusuna dair bir açıklama getirmektir. Betimsel analiz tekniklerinin ışığında, sözü edilen soruya bir cevap aramak üzere uygulamaya konulan ölçeklerden elde edilen puanlara ait veriler değerlendirilmiştir.

Araştırma sırasında, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin ve girişimciliklerinin düzeyini belirlemek için örneklem grubu olarak tespit ettiğimiz öğretmenlerin değerlendirmeleri uyarınca uygulanan ölçeklerden temin edilen puanlara ait en yüksek ve düşük değerler, ortalama ve standart sapma değerleri hesap edilerek irdelenmiştir. Tablo 7, buradan elde edilen sonuçları göstermektedir.

Tablo 7  
*Liderlik Stilleri ve Girişimcilik Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Sonuçlar*

Değişkenler	N	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	Ss	Düzye
Dönüşümcü liderlik	314	3,00	5,00	4,18	0,47	Yüksek
Etkileşimci liderlik	314	2,17	5,00	3,88	0,62	Yüksek
Liderlik stilleri toplam	314	3,00	5,00	4,12	0,43	Yüksek
Girişimcilik	314	2,81	4,83	4,14	0,53	Yüksek

Tablo 7 dikkate alındığında, dönüşümcü ve ayrıca etkileşimci liderlik, genel liderlik stilleri ve girişimcilik puanlarının ortalamalarının sırasıyla 3,00-5,00; 2,17-5,00; 3,00-5,00 ve 2,81-4,83 arasında değerler kazandığı idrak edilmektedir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, genel liderlik stilleri ve girişimcilik puanlarının ortalamaları ise sırasıyla 4,18; 3,88; 4,12 ve 4,14 biçiminde sonuçlandırılmıştır. Bu değerlere bakıldığında, öğretmenlerin düşüncelerine göre okul yöneticilerinin dönüşümlü ve etkileşimci liderlik, genel liderlik ve girişimcilikleri dikkat çekici bir biçimde yüksek düzeyde olduğu anlaşılır.



*Şekil 9* Liderlik stilleri ölçeğinden elde edilen puanların okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması

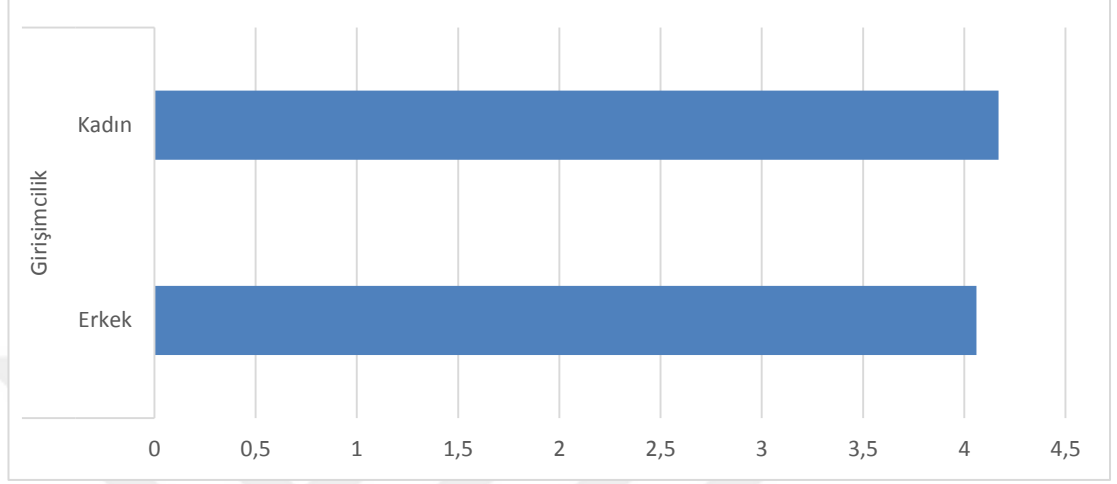
*Birinci denenceye ilişkin bulgular:* Bu araştırmanın ilk denencesi, öğretmenlerin algısında, erkek ve kadın okul idarecilerinin liderlik stilleri arasında anlamlı bir farkın olduğu yönündeki varsayımdır. Söz konusu denencenin sağlamasını yapmak üzere okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre, ölçekten elde edilen puanlar kıyaslamak yoluyla irdelenmiştir.

**Tablo 8**  
*Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması*

Değişkenler	Okul yöneticinizin cinsiyeti	N	$\bar{X}$	Ss	t	p																			
Dönüşümcü liderlik	Erkek	78	4,06	0,42	-2,54	0,01																			
	Kadın	236	4,32	0,48			Etkileşimci liderlik	Erkek	78	4,00	0,60	1,96	0,051	Kadın	236	3,84	0,63	Liderlik stilleri toplam	Erkek	78	4,05	0,41	-1,63	0,10	Kadın
Etkileşimci liderlik	Erkek	78	4,00	0,60	1,96	0,051																			
	Kadın	236	3,84	0,63			Liderlik stilleri toplam	Erkek	78	4,05	0,41	-1,63	0,10	Kadın	236	4,14	0,44								
Liderlik stilleri toplam	Erkek	78	4,05	0,41	-1,63	0,10																			
	Kadın	236	4,14	0,44																					

Ne var ki, Tablo 8'i göz önünde bulundurursak, etkileşimci liderlik ve genel liderlik stillerine ait olan toplam puan vasatının okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır ( $p > 0,05$ ). Öte yandan, dönüşümcü liderlik puan ortalamaları söz konusu olduğunda okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın

oluştugu belirlenmiştir ( $p<0,05$ ). Başka deyişle söylemek gerekirse, kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik bakımından edindikleri becerilerinin öğretmenlerin bakış açısı üzerinde hatırı sayılır ölçüde daha yüksek olduğunun altını çizmek gerekmektedir.



Şekil 10 Girişimcilik ölçeğinden elde edilen puanların okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılması

*İkinci denenceye ilişkin bulgular:* İkinci olarak, “Erkek ve kadın okul yöneticilerinin girişimcilik özellikleri arasında anlamlı bir fark vardır” biçiminde bir önerme ortaya atılmış ve bu önerme, çalışmanın ikinci denencesi olarak gündeme taşınarak test edilmiştir. Bu önermenin denetlenmesi için, tatbik edilen ölçekten elde edilen skorlar, yöneticilerin cinsiyetlerine göre kıyaslanarak irdelenmiştir.

Tablo 9

*Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması*

Değişkenler	Okul yöneticinizin cinsiyeti	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Girişimcilik	Erkek	78	4,06	0,45	-1,61	0,11
	Kadın	236	4,17	0,56		

Tablo 9, açıkça beyan etmektedir ki, okul yöneticilerinin cinsiyetleri bahse konu olduğunda girişimcilik puan ortalamaları uyarınca istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılıktan söz etmek olanak dâhilinde değildir ( $p>0,05$ ). Başka deyişle, öğretmenlerin beyanları üzerinden yapılan bir değerlendirmede okul yöneticilerinin

cinsiyetleri bakımından kadın ya da erkek olmalarının onların girişimcilik becerilerine etki etmediği tespit edilmiştir. Öğretmenler açısından, okul müdürleri hangi cinsiyette olursa olsun girişimcilik becerilerine sahip olmaları açısından benzer düzeydedir.

*Üçüncü denenceye ilişkin bulgular:* Bu araştırmanın üçüncü denencesi, okul yöneticilerinin kendilerinin de bir öğretmen olduğu vaziyetinden yola çıkarak onların mezun oldukları alanlara, başka deyişle branşlara vurgu yapar. “Yöneticilerinin branşlarına göre liderlik stilleri arasında anlamlı bir fark vardır.” Biçiminde ortaya konulacak olan önerme, ispatlanmaya muhtaç bulunmuştur. Bu denenceyi test etmek için uygulanan ölçekten elde edilen puanlar yöneticilerin branş değişkenine göre kıyaslanmak yoluyla incelenmiştir.

Tablo 10

*Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Branşına Göre Karşılaştırılması*

Değişkenler	Yöneticinin Branşı	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Gruplar arası fark
Dönüşümcü liderlik	1. Sınıf öğretmeni	63	4,30	0,51	3,98	0,00	1>5;
	2. Türkçe ve Sosyal Bilimler	100	4,16	0,42			
	3. Matematik ve Fen Bilimleri	83	4,19	0,52			
	4. Yabancı Dil	20	4,32	0,53			
	5. Diğer	48	3,97	0,32			
Etkileşimci liderlik	1. Sınıf öğretmeni	63	3,90	0,67	0,64	0,63	-
	2. Türkçe ve Sosyal Bilimler	100	3,90	0,67			
	3. Matematik ve Fen Bilimleri	83	3,93	0,58			
	4. Yabancı Dil	20	3,83	0,62			
	5. Diğer	48	3,76	0,53			
Liderlik stilleri toplam	1. Sınıf öğretmeni	63	4,22	0,48	3,48	0,01	1>5;
	2. Türkçe ve Sosyal Bilimler	100	4,11	0,41			
	3. Matematik ve Fen Bilimleri	83	4,13	0,46			
	4. Yabancı Dil	20	4,22	0,47			
	5. Diğer	48	3,93	0,26			

Tablo 10'un bize göstermiş olduğu bulgu, okul yöneticilerinin branşları ne olursa olsun, bunun etkileşimci liderliğe ait puan ortalamalarıyla arasında istatistiki verilere dayanarak kayda değer bir farkı ortaya koymadığıdır ( $p>0,05$ ). Ancak dönüşümcü liderlik ve genel liderlik stilleri toplam puan ortalamaları gündeme taşındığında, bu noktada istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark ortaya çıkmış bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Öğretmenler, branşları bakımından ilkökul “sınıf öğretmeni” kökenli okul idarecilerinin dönüşümcü liderlik ve öte yandan genel

liderlik stilleriyle ilişkili olan becerilerini, “diğer” branşlara sahip okul idarecilerinin yine aynı düzlemdeki beceri düzeylerinden anlamlı olarak daha yüksek olduğu kanaatindedir.

Tablo 11

*Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Branşına Göre Karşılaştırılması Scheffe Testi Sonuçları*

Bağımsız Değişken		Ortalamalar arası fark	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı		
					Alt sınıf	Üst sınır	
Dönüşümcü liderlik	Sınıf öğretmeni	Türkçe ve Sosyal Bilimler	0,140	0,074	0,469	-0,090	0,370
		Matematik ve Fen Bilimleri	0,113	0,077	0,707	-0,125	0,352
		Yabancı Dil	-0,022	0,118	1,000	-0,388	0,344
		Diğer	,32520*	0,088	0,010	0,052	0,599
	Türkçe ve Sosyal Bilimler	Sınıf öğretmeni	-0,140	0,074	0,469	-0,370	0,090
		Matematik ve Fen Bilimleri	-0,027	0,068	0,997	-0,239	0,185
		Yabancı Dil	-0,162	0,113	0,724	-0,512	0,188
		Diğer	0,185	0,081	0,266	-0,065	0,436
	Matematik ve Fen Bilimleri	Sınıf öğretmeni	-0,113	0,077	0,707	-0,352	0,125
		Türkçe ve Sosyal Bilimler	0,027	0,068	0,997	-0,185	0,239
		Yabancı Dil	-0,135	0,115	0,846	-0,491	0,220
		Diğer	0,212	0,084	0,171	-0,047	0,471
Yabancı Dil	Sınıf öğretmeni	0,022	0,118	1,000	-0,344	0,388	
	Türkçe ve Sosyal Bilimler	0,162	0,113	0,724	-0,188	0,512	
	Matematik ve Fen Bilimleri	0,135	0,115	0,846	-0,220	0,491	
	Diğer	0,347	0,123	0,093	-0,033	0,727	
Diğer	Sınıf öğretmeni	-,32520*	0,088	0,010	-0,599	-0,052	
	Türkçe ve Sosyal Bilimler	-0,185	0,081	0,266	-0,436	0,065	
	Matematik ve Fen Bilimleri	-0,212	0,084	0,171	-0,471	0,047	
	Yabancı Dil	-0,347	0,123	0,093	-0,727	0,033	
Liderlik stilleri toplam	Sınıf öğretmeni	Türkçe ve Sosyal Bilimler	0,111	0,069	0,628	-0,102	0,324
		Matematik ve Fen Bilimleri	0,084	0,071	0,845	-0,137	0,305
		Yabancı Dil	-0,005	0,110	1,000	-0,344	0,335
		Diğer	,28570*	0,082	0,017	0,032	0,539
	Türkçe ve Sosyal Bilimler	Sınıf öğretmeni	-0,111	0,069	0,628	-0,324	0,102
		Matematik ve Fen Bilimleri	-0,027	0,063	0,996	-0,223	0,170
		Yabancı Dil	-0,115	0,105	0,875	-0,439	0,209
		Diğer	0,175	0,075	0,247	-0,057	0,407
	Matematik ve Fen Bilimleri	Sınıf öğretmeni	-0,084	0,071	0,845	-0,305	0,137
		Türkçe ve Sosyal Bilimler	0,027	0,063	0,996	-0,170	0,223
		Yabancı Dil	-0,089	0,106	0,952	-0,418	0,241
		Diğer	0,202	0,077	0,151	-0,038	0,441

Tablo 11 (devam)

Bağımsız Değişken		Ortalamalar arası fark	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı		
					Alt sınıf	Üst sınır	
Liderlik stilleri toplam	Yabancı Dil	Sınıf öğretmeni	0,005	0,110	1,000	-0,335	0,344
		Türkçe ve Sosyal Bilimler	0,115	0,105	0,875	-0,209	0,439
		Matematik ve Fen Bilimleri	0,089	0,106	0,952	-0,241	0,418
		Diğer	0,290	0,114	0,166	-0,062	0,642
	Diğer	Sınıf öğretmeni	-2,8570*	0,082	0,017	-0,539	-0,032
		Türkçe ve Sosyal Bilimler	-0,175	0,075	0,247	-0,407	0,057
		Matematik ve Fen Bilimleri	-0,202	0,077	0,151	-0,441	0,038
		Yabancı Dil	-0,290	0,114	0,166	-0,642	0,062

*Dördüncü denenceye ilişkin bulgular:* Araştırmanın dördüncü denencesi, “Yöneticilerinin branşlarına göre girişimcilik özellikleri arasında anlamlı fark vardır.” önermesini ileri sürmekteydi. Branş değişkeniyle uygulanan ölçekten elde edilen puanlar karşılaştırılmış ve bu denencenin test edilebilmesi olanaklı kılınmıştır.

Tablo 12

*Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Branşına Göre Karşılaştırılması*

Değişkenler	Yöneticinin Branşı	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Gruplar arası fark
Girişimcilik	1. Sınıf öğretmeni	63	4,22	0,42	12,21	0,00	1>5; 2>5; 3>5; 4>5;
	2. Türkçe ve Sosyal Bilimler	100	4,20	0,49			
	3. Matematik ve Fen Bilimleri	83	4,18	0,53			
	4. Yabancı Dil	20	4,46	0,37			
	5. Diğer	48	3,70	0,61			

Tablo 12’ye göz attığımızda, girişimcilik puanına dair ortalamalarının okul yöneticilerinin branşına göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık sergilediği öne çıkmaktadır ( $p<0,05$ ). Öğretmenlerin kanaatlerine göre okul idarecilerinin branşları bakımından girişimcilik becerilerinde anlamlı bir farklılıklar gözlenmiştir. Öğretmenlerin değerlendirmelerine göre, branşı “Sınıf Öğretmeni”, “Türkçe ve Sosyal Bilimler”, “Matematik ve Fen Bilimleri” ve ayrıca “Yabancı Diller” olan okul yöneticilerinin girişimcilik becerileri, branşını “diğer” biçiminde ifade eden okul yöneticilerinin girişimcilik becerilerine nazaran anlamlı nispette daha yüksektir.



Tablo 13

*Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Branşına Göre Karşılaştırılması Scheffe Testi Sonuçları*

Bağımsız Değişken		Ortalamalar arası fark	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı		
					Alt sınıf	Üst sınır	
Girişimcilik	Sınıf öğretmeni	Türkçe ve Sosyal Bilimler	0,027	0,080	0,998	-0,222	0,277
		Matematik ve Fen Bilimleri	0,041	0,084	0,993	-0,218	0,300
		Yabancı Dil	-0,240	0,128	0,482	-0,637	0,158
		Diğer	,52209*	0,096	0,000	0,225	0,819
	Türkçe ve Sosyal Bilimler	sınıf öğretmeni	-0,027	0,080	0,998	-0,277	0,222
		Matematik ve Fen Bilimleri	0,014	0,074	1,000	-0,216	0,244
		Yabancı Dil	-0,267	0,123	0,317	-0,647	0,113
		Diğer	,49473*	0,088	0,000	0,223	0,767
	Matematik ve Fen Bilimleri	sınıf öğretmeni	-0,041	0,084	0,993	-0,300	0,218
		Türkçe ve Sosyal Bilimler	-0,014	0,074	1,000	-0,244	0,216
		Yabancı Dil	-0,281	0,125	0,281	-0,667	0,105
		Diğer	,48066*	0,091	0,000	0,200	0,762
	Yabancı Dil	sınıf öğretmeni	0,240	0,128	0,482	-0,158	0,637
		Türkçe ve Sosyal Bilimler	0,267	0,123	0,317	-0,113	0,647
		Matematik ve Fen Bilimleri	0,281	0,125	0,281	-0,105	0,667
		Diğer	,76162*	0,133	0,000	0,349	1,174
Diğer	sınıf öğretmeni	-,52209*	0,096	0,000	-0,819	-0,225	
	Türkçe ve Sosyal Bilimler	-,49473*	0,088	0,000	-0,767	-0,223	
	Matematik ve Fen Bilimleri	-,48066*	0,091	0,000	-0,762	-0,200	
	Yabancı Dil	-,76162*	0,133	0,000	-1,174	-0,349	

*Beşinci denenceye ilişkin bulgular:* Bu araştırmanın bir başka denencesi ise “Yöneticilerinin yaşlarına göre liderlik stilleri arasında anlamlı bir fark vardır” önermesini test etmeyi amaç edinmiştir. Bunu gerçekleştirebilmek üzere, uygulanan ölçekten elde edilen puanlar yaş değişkenine göre kıyaslanarak irdelenmiştir.

Tablo 14

*Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması*

Değişkenler	Yaş grubu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Gruplar arası fark
Dönüşümcü liderlik	1. 21-30	41	4,13	0,44	2,63	0,03	3>5;
	2. 31-40	45	4,07	0,46			
	3. 41-50	112	4,27	0,55			
	4. 51-60	85	4,19	0,36			
	5. 61 ve üzeri	31	4,02	0,41			
Etkileşimci liderlik	1. 21-30	41	3,87	0,65	3,79	0,00	1>5; 2>5; 3>5; 4>5;
	2. 31-40	45	3,88	0,75			
	3. 41-50	112	3,98	0,60			
	4. 51-60	85	3,90	0,56			
	5. 61 ve üzeri	31	3,49	0,49			
Liderlik stilleri toplam	1. 21-30	41	4,08	0,41	3,56	0,01	3>5;
	2. 31-40	45	4,03	0,46			
	3. 41-50	112	4,21	0,49			
	4. 51-60	85	4,13	0,34			
	5. 61 ve üzeri	31	3,92	0,32			

Tablo 14'ün incelenmesi durumunda, öğretmenlerin nazarında okul idarecilerinin yaşları bakımından yapılacak bir sınıflandırmada, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve genel liderlik stilleri toplam puan ortalamalarının istatistiksel formatta anlamlı bir farklılık gösterdiği söylenebilir ( $p<0,05$ ). Öğretmenlerin kanaatlerine göre okul idarecilerinin liderlik stilleri yaşlarına göre anlamlı düzeyde farklılık arz etmektedir.

Öğretmenlerin yapmış olduğu değerlendirmeler uyarınca, yaş grubu “41-50” arasında olan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve genel liderlik stilleriyle ilişkili beceri düzeyleri, “61 ve üzeri” yaş grubunda bulunan okul idarecilerinin aynı değişkenlerine göre anlamlı bir düzeyde daha yüksek görünmektedir. Öte yandan, öğretmenlerin ileri sürdüğü görüşlerin ışığında, “21-30”, “31-40”, “41-50” ve “51-60” yaş gruplarında olan okul idarecilerinin etkileşimci liderlik becerilerinin de “61 ve üzeri” yaş grubundaki okul idarecilerine göre anlamlı olarak daha yüksek bulunduğu kaydedilmelidir.

Tablo 15

*Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması Scheffe Sonuçları*

Bağımsız Değişken		Ortalamalar arası fark	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı	
					Alt sınıf	Üst sınır
Dönüşümcü liderlik	31-40	0,060	0,100	0,986	-0,251	0,370
	41-50	-0,135	0,085	0,636	-0,398	0,127
	21-30 51-60	-0,061	0,088	0,975	-0,335	0,212
	61 ve üzeri	0,112	0,111	0,907	-0,231	0,454
	21-30	-0,060	0,100	0,986	-0,370	0,251
	41-50	-0,195	0,082	0,229	-0,449	0,059
	31-40 51-60	-0,121	0,086	0,735	-0,387	0,144
	61 ve üzeri	0,052	0,108	0,994	-0,284	0,388
	21-30	0,135	0,085	0,636	-0,127	0,398
	31-40	0,195	0,082	0,229	-0,059	0,449
	41-50 51-60	0,074	0,067	0,874	-0,133	0,281
	61 ve üzeri	0,247	0,094	0,146	-0,045	0,539
	21-30	0,061	0,088	0,975	-0,212	0,335
	31-40	0,121	0,086	0,735	-0,144	0,387
	51-60 41-50	-0,074	0,067	0,874	-0,281	0,133
	61 ve üzeri	0,173	0,097	0,534	-0,129	0,475
61 ve üzeri	21-30	-0,112	0,111	0,907	-0,454	0,231
	31-40	-0,052	0,108	0,994	-0,388	0,284
	41-50	-0,247	0,094	0,146	-0,539	0,045
	51-60	-0,173	0,097	0,534	-0,475	0,129
Etkileşimci liderlik	31-40	-0,011	0,132	1,000	-0,420	0,399
	41-50	-0,102	0,112	0,934	-0,448	0,244
	21-30 51-60	-0,022	0,116	1,000	-0,383	0,338
	61 ve üzeri	0,380	0,146	0,149	-0,071	0,832
	21-30	0,011	0,132	1,000	-0,399	0,420
	41-50	-0,091	0,108	0,949	-0,426	0,243
	31-40 51-60	-0,012	0,113	1,000	-0,361	0,338
	61 ve üzeri	0,391	0,143	0,115	-0,052	0,834
	21-30	0,102	0,112	0,934	-0,244	0,448
	31-40	0,091	0,108	0,949	-0,243	0,426
	41-50 51-60	0,080	0,088	0,936	-0,193	0,352
	61 ve üzeri	,48229*	0,124	0,005	0,097	0,867

Tablo 15 (devam)

Bağımsız Değişken		Ortalamalar arası fark	Std. Hata	P	95% Güven Aralığı		
					Alt sınıf	Üst sınır	
Etkileşimli liderlik	51-60	21-30	0,022	0,116	1,000	-0,338	0,383
		31-40	0,012	0,113	1,000	-0,338	0,361
		41-50	-0,080	0,088	0,936	-0,352	0,193
		61 ve üzeri	,40260*	0,128	0,046	0,005	0,800
	61 ve üzeri	21-30	-0,380	0,146	0,149	-0,832	0,071
		31-40	-0,391	0,143	0,115	-0,834	0,052
		41-50	-,48229*	0,124	0,005	-0,867	-0,097
		51-60	-,40260*	0,128	0,046	-0,800	-0,005
Liderlik stilleri toplam	21-30	31-40	0,046	0,092	0,993	-0,239	0,332
		41-50	-0,129	0,078	0,603	-0,370	0,112
		51-60	-0,055	0,081	0,977	-0,306	0,197
		61 ve üzeri	0,164	0,102	0,626	-0,151	0,479
	31-40	21-30	-0,046	0,092	0,993	-0,332	0,239
		41-50	-0,175	0,075	0,250	-0,409	0,058
		51-60	-0,101	0,079	0,799	-0,345	0,143
		61 ve üzeri	0,118	0,100	0,845	-0,191	0,426
41-50	21-30	0,129	0,078	0,603	-0,112	0,370	
	31-40	0,175	0,075	0,250	-0,058	0,409	
	51-60	0,074	0,061	0,834	-0,116	0,264	
	61 ve üzeri	,29300*	0,087	0,024	0,025	0,561	
51-60	21-30	0,055	0,081	0,977	-0,197	0,306	
	31-40	0,101	0,079	0,799	-0,143	0,345	
	41-50	-0,074	0,061	0,834	-0,264	0,116	
	61 ve üzeri	0,219	0,090	0,204	-0,059	0,496	
61 ve üzeri	21-30	-0,164	0,102	0,626	-0,479	0,151	
	31-40	-0,118	0,100	0,845	-0,426	0,191	
	41-50	-,29300*	0,087	0,024	-0,561	-0,025	
	51-60	-0,219	0,090	0,204	-0,496	0,059	

*Altıncı denenceye ilişkin bulgular:* Bu araştırmanın altıncı denencesi, “Okul yöneticilerinin girişimcilik düzeylerinde yaş grubu açısından anlamlı fark vardır” biçimindeki yargıda haklılık payı olup olmadığını soruşturmaktadır. Bu soruşturmada, denenceyi test edebilmek üzere tatbik edilen ölçekten alınan puanlar yaş değişkenine göre kıyaslanarak irdelenmiştir.

Tablo 16

*Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması*

Değişkenler	Yaş grubu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Gruplar arası fark
Girişimcilik	1. 21-30	41	4,26	0,50	8,65	0,00	1>5; 2>5; 3>5; 4>5;
	2. 31-40	45	4,16	0,41			
	3. 41-50	112	4,20	0,59			
	4. 51-60	85	4,17	0,37			
	5. 61 ve üzeri	31	3,64	0,66			

Tablo 16'nın ortaya çıkardığı gerçek, istatistik bilimi açısından girişimcilik puanına ait ortalamalarının okul idarecilerinin yaşlarına göre anlamlı bir farklılık sergilediğidir ( $p<0,05$ ). Öğretmenlerin kanaatleri dikkate alındığında, okul müdürlerin yaşları bakımından bir tasnifte, girişimcilik becerileri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Öğretmenlere göre, “21-30”, “31-40”, “41-50” ve “51-60” yaş gruplarında bulunan okul yöneticileri, “61 ve üzeri” yaş grubundaki okul yöneticilerine kıyasla girişimcilik becerileri açısından anlamlı olarak daha yüksek puanlar elde etmiştir.

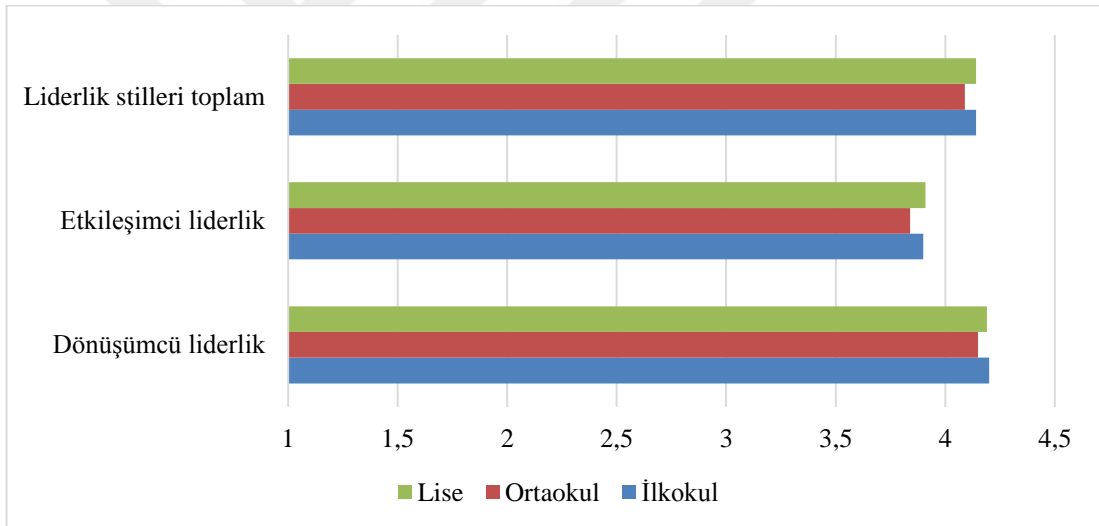
Tablo 17

*Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması Scheffe Sonuçları*

Bağımsız Değişken	Ortalamalar arası fark	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı		
				Alt sınıf	Üst sınır	
21-30	31-40	0,106	0,110	0,920	-0,235	0,448
	41-50	0,060	0,093	0,981	-0,228	0,349
	51-60	0,089	0,097	0,932	-0,212	0,390
	61 ve üzeri	,62599*	0,122	0,000	0,249	1,003
Girişimcilik 31-40	21-30	-0,106	0,110	0,920	-0,448	0,235
	41-50	-0,046	0,090	0,992	-0,325	0,233
	51-60	-0,017	0,094	1,000	-0,309	0,274
	61 ve üzeri	,51955*	0,119	0,001	0,150	0,889
41-50	21-30	-0,060	0,093	0,981	-0,349	0,228
	31-40	0,046	0,090	0,992	-0,233	0,325
	51-60	0,029	0,073	0,997	-0,199	0,256
	61 ve üzeri	,56569*	0,104	0,000	0,245	0,887

Tablo 17 (devam)

Bağımsız Değişken	Ortalamalar arası fark	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı			
				Alt sınıf	Üst sınır		
Girişimcilik	21-30	-0,089	0,097	0,932	-0,390	0,212	
	31-40	0,017	0,094	1,000	-0,274	0,309	
	51-60	41-50	-0,029	0,073	0,997	-0,256	0,199
	61 ve üzeri	,53684*	0,107	0,000	0,205	0,869	
	21-30	61 ve üzeri	-,62599*	0,122	0,000	-1,003	-0,249
	31-40	-,51955*	0,119	0,001	-0,889	-0,150	
	41-50	-,56569*	0,104	0,000	-0,887	-0,245	
	51-60	-,53684*	0,107	0,000	-0,869	-0,205	



Şekil 11 Liderlik stilleri ölçeğinden elde edilen puanların okul yöneticilerinin görev yaptığı okulun türüne göre karşılaştırılması

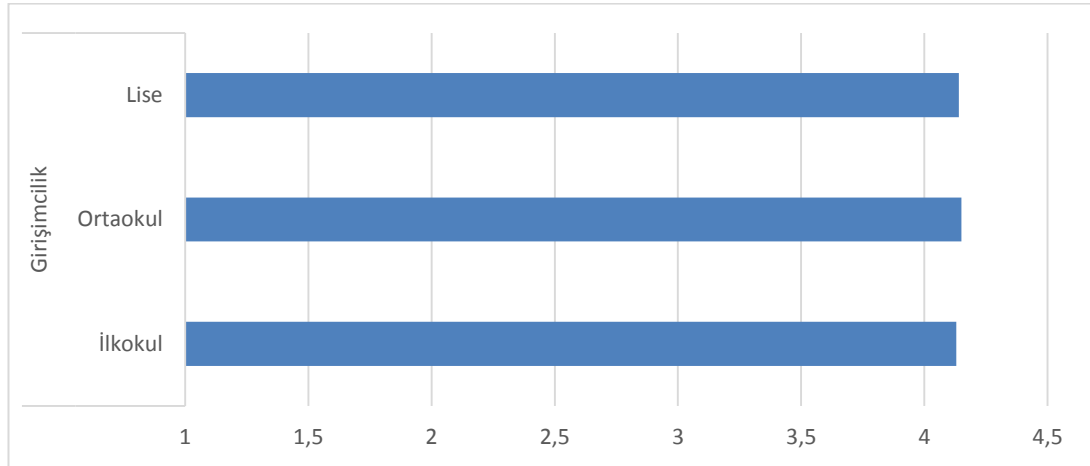
*Yedinci denenceye ilişkin bulgular:* Araştırmanın bir başka denencesi ise “Yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre girişimcilik özellikleri arasında anlamlı fark vardır” yönündedir. Bu denencenin denetimi için uygulanan ölçekten elde edilen skorlar bu kez okul türü değişkenine göre kıyaslanmış ve ardından sonuçlar üzerinde incelemeler yapılmıştır.

Tablo 18

*Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okulun Türüne Göre Karşılaştırılması*

Değişkenler	Görev yaptığınız okul türü	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Dönüşümcü liderlik	İlkokul	92	4,20	0,51	0,34	0,71
	Ortaokul	122	4,15	0,39		
	Lise	100	4,19	0,52		
Etkileşimci liderlik	İlkokul	92	3,90	0,62	0,43	0,65
	Ortaokul	122	3,84	0,67		
	Lise	100	3,91	0,56		
Liderlik stilleri toplam	İlkokul	92	4,14	0,47	0,47	0,62
	Ortaokul	122	4,09	0,39		
	Lise	100	4,14	0,46		

Tablo 18'in bize göstermiş olduğu üzere, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve genel liderlik stilleri söz konusu olduğunda, toplam puan ortalamalarının okul idarecilerinin rol oynadığı okulun türüne göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Okul idarecilerinin liderlik stillerinin, hangi okul türüne bağlı çalışan olurlarsa olsunlar, öğretmenlerin değerlendirmeleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı gözlemlenmektedir. Öğretmenler, idarecilerin ilkokul, ortaokul ve lise okul türlerinde görev yapmanın liderlik stilleri üzerinde bir etkisinin bulunmadığını, bu okul türler değişkenini benzer düzeylerde puanlayarak sergilemiştir.



*Şekil 12 Girişimcilik ölçeğinden elde edilen puanların okul yöneticilerinin görev yaptığı okulun türüne göre karşılaştırılması*

*Sekizinci denenceye ilişkin bulgular:* Bu araştırma iletildiğinde, sekizinci denence, “Yöneticilerinin görev yaptığı okul türlerine göre girişimcilik özelliklerinde fark yoktur” ifadesini öne sürer. İnceleme esnasında, bu denencenin sağlanmasını yapabilmek üzere uygulanan ölçekten elde edilen puanlar okul türü değişkeniyle birlikte karşılaştırılmıştır.

Tablo 19

*Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Görev Yaptığı Okulun Türüne Göre Karşılaştırılması*

Değişkenler	Görev yaptığınız okul türü	N	$\bar{X}$	Ss	F	p
Girişimcilik	İlkokul	92	4,13	0,53	0,06	0,94
	Ortaokul	122	4,15	0,49		
	Lise	100	4,14	0,59		

Tablo 19 ise, girişimcilik değişkeni üzerinden, girişimcilik ölçeğinden edinilen puan ortalamalarıyla birlikte okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulun türü arasındaki ilişkileri gösterir. Buna göre istatistikler, girişimcilik gündeme geldiğinde, okul idarecilerin rol oynadığı okulun türü arasında istatistiki bakımdan anlamlı bir farklılık söz konusu olmamaktadır ( $p>0,05$ ). Başka deyişle, çalışmaya katılan öğretmenlere göre okul müdürlerin rol oynadıkları okulun türü açısından girişimcilik becerileri anlamlı bir farklılık arz etmez. Öğretmen görüşleri, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilerin girişimcilik becerileri benzer seviyede olduğunu ileri sürmektedir.

*Dokuzuncu denenceye ilişkin bulgular:* Bu araştırmanın bir başka denencesi ise “Yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre liderlik stilleri arasında anlamlı bir fark anlamlı fark vardır.” biçimindeki bir merakı gidermeye çalışır. Bu sorunsala bir netice kazandırmak adına tatbik edilen ölçekten alınan puanlar bu kez mesleki kıdem değişkenine göre kıyaslanmış ve ardından elde edilen veriler doğrultusunda çözümlenmeye gidilmiştir.



Tablo 20

*Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması*

Değişkenler	Yöneticinin Mesleki Kıdemi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Gruplar arası fark
Dönüşümcü liderlik	1. 1-5 yıl	41	4,13	0,44	1,72	0,15	-
	2. 6-10 yıl	52	4,16	0,51			
	3. 11-15 yıl	109	4,24	0,54			
	4. 16-20 yıl	82	4,18	0,36			
	5. 21 yıl ve üzeri	30	4,00	0,40			
Etkileşimci liderlik	1. 1-5 yıl	41	3,87	0,65	3,27	0,01	3>5;
	2. 6-10 yıl	52	3,94	0,73			
	3. 11-15 yıl	109	3,96	0,61			
	4. 16-20 yıl	82	3,88	0,55			
	5. 21 yıl ve üzeri	30	3,51	0,49			
Liderlik stilleri toplam	1. 1-5 yıl	41	4,08	0,41	2,62	0,04	3>5;
	2. 6-10 yıl	52	4,12	0,49			
	3. 11-15 yıl	109	4,19	0,49			
	4. 16-20 yıl	82	4,12	0,34			
	5. 21 yıl ve üzeri	30	3,91	0,32			

Tablo 20'yi dikkate aldığımızda, dönüşümcü liderlik konusundaki puan ortalamalarının okul idarecilerinin mesleklerindeki tecrübelerine, başka deyişle kıdemlerine göre istatistiksel bakımdan kayda değer bir farklılık sergilemediği ortaya çıkmaktadır ( $p>0,05$ ). Bunun yanı sıra, etkileşimci liderlik ve genel liderlik stilleri açısından bakıldığında toplam puan vasatlarının okul idarecilerinin mesleki kıdemlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık sergilediği anlaşılmaktadır ( $p<0,05$ ). Öğretmenlerin bakış açısı üzerinden, idarecilik yaşantılarında "11-15 yıl" aralığında deneyime sahip olan okul idarecilerinin etkileşimci liderlik ve genel liderlik stilleri hakkındaki becerileri, onlardan daha fazla tecrübe sahibi olan, "21 yıl ve üzeri" kıdemli okul yöneticilerinin aynı değişkenlerine nazaran anlamlı olarak yüksektir.

Tablo 21

*Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması Scheffe Sonuçları*

Bağımsız Değişken		Ortalamalar arası fark	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı		
					Alt sınıf	Üst sınır	
Etkileşimci liderlik	1-5 yıl	6-10 yıl	-0,065	0,128	0,993	-0,462	0,333
		11-15 yıl	-0,083	0,112	0,969	-0,432	0,266
		16-20 yıl	-0,006	0,117	1,000	-0,370	0,358
		21 yıl ve üzeri	0,364	0,147	0,196	-0,093	0,821
	6-10 yıl	1-5 yıl	0,065	0,128	0,993	-0,333	0,462
		11-15 yıl	-0,018	0,103	1,000	-0,339	0,302
		16-20 yıl	0,058	0,109	0,991	-0,279	0,396
		21 yıl ve üzeri	0,429	0,141	0,057	-0,008	0,865
	11-15 yıl	1-5 yıl	0,083	0,112	0,969	-0,266	0,432
		6-10 yıl	0,018	0,103	1,000	-0,302	0,339
		16-20 yıl	0,077	0,090	0,947	-0,201	0,355
		21 yıl ve üzeri	,44682*	0,127	0,016	0,055	0,839
	16-20 yıl	1-5 yıl	0,006	0,117	1,000	-0,358	0,370
		6-10 yıl	-0,058	0,109	0,991	-0,396	0,279
		11-15 yıl	-0,077	0,090	0,947	-0,355	0,201
		21 yıl ve üzeri	0,370	0,131	0,095	-0,036	0,776
	21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-0,364	0,147	0,196	-0,821	0,093
		6-10 yıl	-0,429	0,141	0,057	-0,865	0,008
		11-15 yıl	-,44682*	0,127	0,016	-0,839	-0,055
		16-20 yıl	-0,370	0,131	0,095	-0,776	0,036
1-5 yıl	6-10 yıl	-0,036	0,090	0,997	-0,314	0,242	
	11-15 yıl	-0,107	0,079	0,766	-0,350	0,137	
	16-20 yıl	-0,045	0,082	0,990	-0,299	0,210	
	21 yıl ve üzeri	0,175	0,103	0,582	-0,145	0,494	
6-10 yıl	1-5 yıl	0,036	0,090	0,997	-0,242	0,314	
	11-15 yıl	-0,070	0,072	0,918	-0,295	0,154	
	16-20 yıl	-0,008	0,076	1,000	-0,244	0,227	
	21 yıl ve üzeri	0,211	0,098	0,335	-0,094	0,516	
Liderlik stilleri toplam	11-15 yıl	1-5 yıl	0,107	0,079	0,766	-0,137	0,350
	6-10 yıl	0,070	0,072	0,918	-0,154	0,295	
	16-20 yıl	0,062	0,063	0,914	-0,133	0,256	
	21 yıl ve üzeri	,28106*	0,089	0,041	0,007	0,555	
16-20 yıl	1-5 yıl	0,045	0,082	0,990	-0,210	0,299	
	6-10 yıl	0,008	0,076	1,000	-0,227	0,244	
	11-15 yıl	-0,062	0,063	0,914	-0,256	0,133	
	21 yıl ve üzeri	0,219	0,092	0,223	-0,065	0,503	
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-0,175	0,103	0,582	-0,494	0,145	
	6-10 yıl	-0,211	0,098	0,335	-0,516	0,094	
	11-15 yıl	-,28106*	0,089	0,041	-0,555	-0,007	
	16-20 yıl	-0,219	0,092	0,223	-0,503	0,065	

*Onuncu denenceye ilişkin bulgular:* Bu araştırma sırasında gündeme getirilen bir başka denenceyse, “Okul yöneticilerinin girişimcilik düzeyleri yöneticinin mesleki kıdemine göre farklılık vardır” sorunsalı temelinde biçimlenmiştir. Söz konusu denenceyi test etmek üzere uygulanan ölçekten gelen puanlar mesleki kıdem konusundaki değişken bakımından karşılaştırılmış ve bunun üzerine çözümlemelere gidilmiştir.

Tablo 22  
*Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması*

Değişkenler	Yöneticinin Mesleki Kıdemi	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Gruplar arası fark
Girişimcilik	1. 1-5 yıl	41	4,26	0,50	9,20	0,00	1>5; 2>5; 3>5; 4>5;
	2. 6-10 yıl	52	4,23	0,43			
	3. 11-15 yıl	109	4,18	0,58			
	4. 16-20 yıl	82	4,16	0,37			
	5. 21 yıl ve üzeri	30	3,62	0,66			

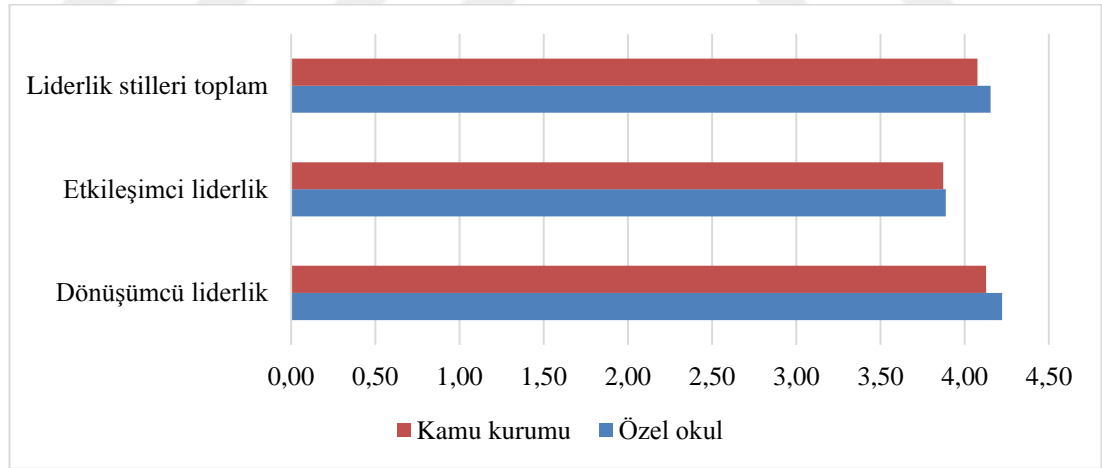
Tablo 22'nin göstermiş olduğu, girişimcilik bahsindeki puan ortalamalarının okul idarecilerinin meslekte geçirdikleri deneyim yılına göre istatistiksel çerçeveden bakıldığında anlamlı bir farklılık taşıdığıdır ( $p<0,05$ ). Öğretmenlerin değerlendirmeleri, okul müdürlerin mesleki kıdemleri bahis konusu edildiğinde girişimcilik becerilerinde anlamlı seviyede bir farklılık sergilemediği yönündedir. Ne ki, öğretmenlerin düşüncelerine göre, “1-5 yıl”, “6-10 yıl”, “11-15 yıl” ve “16-20 yıl” mesleki kıdem sahibi okul idarecilerinin girişimcilik becerileri, “21 yıl ve üzeri” kıdeme sahip okul idarecilerinin aynı değişkenlerine kıyasla anlamlı olarak daha yüksek sonuç vermiştir.

Tablo 23  
*Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması Scheffe Sonuçları*

Bağımsız Değişken	Ortalamalar arası fark	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı		
				Alt sınıf	Üst sınır	
Girişimcilik	6-10 yıl	0,031	0,106	0,999	-0,298	0,360
	11-15 yıl	0,081	0,093	0,944	-0,208	0,370
	16-20 yıl	0,106	0,097	0,881	-0,196	0,407
	21 yıl ve üzeri	,64744*	0,122	0,000	0,269	1,026

Tablo 23 (devam)

Bağımsız Değişken		Ortalamalar arası fark	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı	
					Alt sınıf	Üst sınır
6-10 yıl	1-5 yıl	-0,031	0,106	0,999	-0,360	0,298
	11-15 yıl	0,050	0,086	0,987	-0,216	0,316
	16-20 yıl	0,075	0,090	0,952	-0,205	0,354
	21 yıl ve üzeri	,61654*	0,117	0,000	0,255	0,978
11-15 yıl	1-5 yıl	-0,081	0,093	0,944	-0,370	0,208
	6-10 yıl	-0,050	0,086	0,987	-0,316	0,216
	16-20 yıl	0,025	0,074	0,998	-0,206	0,255
	21 yıl ve üzeri	,56656*	0,105	0,000	0,241	0,892
16-20 yıl	1-5 yıl	-0,106	0,097	0,881	-0,407	0,196
	6-10 yıl	-0,075	0,090	0,952	-0,354	0,205
	11-15 yıl	-0,025	0,074	0,998	-0,255	0,206
	21 yıl ve üzeri	,54159*	0,109	0,000	0,205	0,878
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-,64744*	0,122	0,000	-1,026	-0,269
	6-10 yıl	-,61654*	0,117	0,000	-0,978	-0,255
	11-15 yıl	-,56656*	0,105	0,000	-0,892	-0,241
	16-20 yıl	-,54159*	0,109	0,000	-0,878	-0,205



Şekil 13 Liderlik stilleri ölçeğinden elde edilen puanların okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulun niteliğine göre karşılaştırılması

*Onbirinci denenceye ilişkin bulgular:* Bu araştırmada sorgulamaya açılan bir diğer denence, “Özel ve devlet okulunda görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasında anlamlı bir fark vardır” sorunsalını gündeme getirmiştir. Buna bir

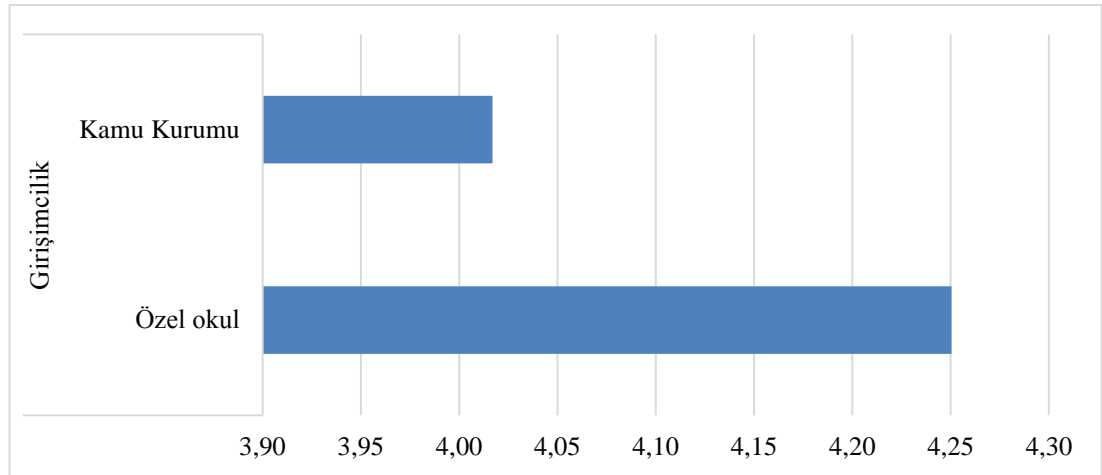
açıklama getirmek adına, uygulamaya koyulan ölçeğin ortaya koyduğu puanlar okul niteliği değişkeni üzerinden karşılaştırılmış ve ardından tatmin edici cevaplara ulaşılmıştır.

Tablo 24

*Liderlik Stilleri Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okulun Niteliğine Göre Karşılaştırılması*

Değişkenler	Okulun niteliği	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Dönüşümcü liderlik	Özel okul	165	4,22	0,52	1,79	0,07
	Kamu Kurumu	149	4,13	0,41		
Etkileşimci liderlik	Özel okul	165	3,89	0,67	0,19	0,85
	Kamu Kurumu	149	3,87	0,57		
Liderlik stilleri toplam	Özel okul	165	4,15	0,47	1,59	0,11
	Kamu Kurumu	149	4,08	0,39		

Tablo 24'ü inceledikten sonra söylemek gerekirse, okul idarecilerinin devlet kurumlarında ya da özel eğitim kurumlarında mesleklerini icra ediyor olmaları durumu, başka deyişle okulların niteliği, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve genel liderlik stilleri toplam puan ortalamalarına bakılırsa istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık taşımamaktadır ( $p>0,05$ ). Başka deyişle öğretmenlerin kanaati, okul yöneticilerinin rol oynadıkları okulun niteliğinin liderlik stilleriyle anlamlı bir fark taşımadıkları yönündedir. Okul idarecileri, öğretmen görüşlerine göre, ister devlet isterse özel öğretim kurumlarında görev üstlensinler, liderlik stilleriyle ilgili becerileri gündeme geldiğinde bu değişken etrafında bir farklılık söz konusu olmaz.



Şekil 14 Girişimcilik ölçeğinden elde edilen puanların okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulun niteliğine göre karşılaştırılması

*Onikinci denenceye ilişkin bulgular:* Bu araştırmada çözümlenmeye çalışılan on ikinci denenceye, “Özel ve devlet okulunda görev yapan okul yöneticilerinin girişimcilik özellikleri arasında anlamlı fark vardır.” biçimindedir. Bu denencedeki önermenin kontrolünü sağlamak üzere, uygulanmış olan ölçekten gelen puanlar okul niteliği değişkeni düzleminde karşılaştırılarak irdelenmiştir.

Tablo 25

*Girişimcilik Ölçeğinden Elde Edilen Puanların Okul Yöneticilerinin Görev Yaptıkları Okulun Niteliğine Göre Karşılaştırılması*

Değişkenler	Okulun niteliği	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Girişimcilik	Özel okul	165	4,25	0,44	3,95	0,00
	Kamu Kurumu	149	4,02	0,60		

Tablo 25’in ortaya çıkarmış olduğu üzere, girişimcilik puan ortalamalarının okul idarecilerinin vazife üstlendikleri okulun niteliğine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık sergilediği idrak edilmektedir ( $p < 0,05$ ). Öğretmenlerin yaklaşımları hesaba katıldığında, okul müdürlerin görev aldıkları okulun niteliği yönünden sahip olunan girişimcilik becerilerinde anlamlı bir farklılık öne çıkar. Öğretmen görüşleri, özel okullarda görev alan idarecilerin girişimcilik becerilerini devlet kurumlarında çalışanlara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu yönündedir.

*Onüçüncü denenceye ilişkin bulgular:* Bu araştırmanın hedefine koyduğu son denence, “Okul yöneticilerinin girişimcilik düzeyleriyle liderlik stilleri arasında anlamlı bir ilişki vardır” konusunun altını çizer. Bunu test etmek için tatbik edilen ölçeklerdeki puanlar arasındaki ilişkiler, bu kez Pearson Korelasyon analiz tekniğinden hareketle irdelenmiştir.

Tablo 26

*Liderlik Stilleri ve Girişimcilik Ölçeklerine Elde Edilen Puanlar Arasındaki İlişkilere Ait Korelasyon Katsayıları*

Değişkenler		Dönüşümcü liderlik	Etkileşimci liderlik
Girişimcilik	r	,602**	,167**
	p	0,000	0,003
	N	314	314

\*\* $p < 0,01$

Tablo 26 göz önüne alınırsa, dönüşücü liderlikle girişimcilik puanları arasında orta seviyede pozitif yönlü, kayda değer ilişkinin mevcudiyeti belirir ( $r=0,602$ ;  $p<0,01$ ). Anlaşıyor ki, etkileşimli liderlikle girişimcilik arasındaysa düşük düzeyde ve pozitif yönlü, anlamlı bir ilişkiden bahsedilebilir. Öğretmenlerin değerlendirmelerinde, okul idarecilerinin dönüşücü ve etkileşimli liderlikleri yükselme kaydettiği nispette girişimcilik becerileri de yükselme eğilimindedir.



## **Bölüm 5**

### **Tartışma ve Sonuçlar**

Bu bölümde araştırmanın sorularına dayalı olarak ulaşılan bulgular ilişkili bir şekilde literatür desteğinde tartışılmıştır.

*Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin liderlik stilleri ve girişimcilikleri:* Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stillerinin ve girişimciliklerinin düzeyini belirlemek için bu araştırmada verilerin analizi sonucu okul yöneticilerinin dönüşümlü liderlik, etkileşimli liderlik, genel liderlik özelliklerinin daha baskın ve girişimciliklerinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Tezin bu bulguları Chaudhry ve Javed'a göre (2012) ve Erol'un (2012) araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Chaudhry ve Javed'a göre (2012). Özellikle insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı mesleklerde yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimli liderler stilleri daha fazla ön plana çıkmaktadır. Erol'a göre (2012) etkileşimli liderler insan odaklıdır. Bu liderler, takımlarındaki insanları organize etmeye, desteklemeye ve geliştirmeye odaklanır. Bu katılımcı bir tarzdır ve iyi takım çalışmasını ve yaratıcı işbirliğini teşvik etme eğilimindedir. Eğitim sistemi açısından etkileşimli ve dönüşümsel liderlik genellikle en çok önerilen liderlik tarzlarıdır. Dönüşümcü ve etkileşimli liderler soyl bir etkileim içerisinde ilham vericidir çünkü takımlarındaki herkesin kendileri kadar iyi olmasını beklerler. Türk eğitim sisteminde okul yöneticilerinin öğretmenlerden beklentilerinin yüksek olması ve bunu sıklıkla gündeme getiriyor olmaları onların dönüşümsel ve etkileşimli liderliklerini birer baskın motif haline getirmektedir.

*Okul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre liderlik stilleri ve girişimcilikleri:* Öğretmen görüşlerine göre kadın yöneticilerin dönüşümcü liderlik becerileri erkek yöneticilere kıyasla anlamlı düzeyde yüksektir. Bununla birlikte yöneticilerin cinsiyetleri açısından diğer liderlik stilleri ve girişimcileri farklılık göstermemektedir.

Literatürde bireysel bir özellik olarak ifade edilen girişimcilik ve liderlik stillerine becerilerine ilişkin araştırmaların bir kısmında cinsiyete göre anlamlı



farklılar bulunamamış (Sünbül ve Yılmaz, 2008), bazı çalışmalarda ise erkeklerin bayanlara kıyasla daha yenilikçi ve girişimci davranışlar sergilediği görülmüştür (Arı, 1989). Goffe ve Scase (1992) 'ye göre bireylerde cinsiyete göre mesleklere ve iş yaşamındaki faaliyetlere ilişkin farklılıklar genellikle kültürel şemaların etkisinde gelişmektedir. Kültürel ve toplumsal algılar kadınların iş yaşamında pasif, edilgen ve çekingen bir role zorlamakla birlikte birçok iş kolunda kadınların erkek meslektaşları kadar girişimcilik, inovasyon ve liderlik davranışları sergiledikleri görülmüştür. Bu konuda derinlemesine nitel araştırmaların yapılması araştırma değişkenlerine açıklık getirmek açısından önem taşımaktadır.

*Okul yöneticilerinin branşı, liderlik stilleri ve girişimcilikleri:* Liderlik stilleri ölçeğinden elde edilen puanların okul yöneticilerinin branşına göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmüştür. Öğretmen görüşlerine göre, branşı “yabancı dil” ve “sınıf öğretmeni” olan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve genel liderlik stilleri ile ilişkili becerileri, branşını “diğer” olarak belirten okul yöneticilerinininkine göre anlamlı olarak daha yüksektir.

Benzer şekilde girişimcilik ölçeğinden elde edilen puanların okul yöneticilerinin branşına farklılık gösterdiği görülmüştür. Öğretmen görüşlerine göre, branşı “sınıf”, “Türkçe ve sosyal bilimler”, “matematik ve fen bilimleri” ve “yabancı diller” olan okul yöneticilerinin girişimcilik becerileri, branşını “diğer” olarak belirten okul yöneticilerinininkine göre anlamlı olarak daha yüksektir.

Literatürde doğrudan yöneticilerin branşlarına yönelik bir araştırma bulgusu olmamakla birlikte okul yöneticilerinin mezun oldukları alanlara göre liderlik ve girişimciliklerini ele alan çalışma bulguları söz konusudur. Çubukçu (1997), tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada öğretmen yüksekokulu mezunu okul yöneticilerinin öğretmenlik mesleğine yönelik ilgi, tercih ve olumlu tutumlarının olumlu ve girişimcilik ve okullardaki liderlik davranışlarının yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu yönüyle tezin yöneticilerin mezun oldukları branşa yönelik bulgular literatürdeki sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde Gürbüzürk ve Genç (2004) ve Öztürk, Doğan ve Koç (2005), tarafından gerçekleştirilen araştırmalar da bu tezin bulgularıyla paralellik göstermektedir. Gürbüzürk ve Genç'e (2004) göre, eğitim

fakültesi mezunu okul yöneticileri fen-edebiyat fakültesi mezunlarına kıyasla yönettikleri okullarda daha etkin ve pozitif davranışlar sergilemektedir. Okul yöneticiliğine kaynaklık teşkil eden branşların nitel ve nicel yöntemlerle irdelenerek liderlik ve girişimcilik değişkenlerinin incelenmesi gelecek araştırmalar için önerilebilir.

*Yöneticilerin mesleki kıdem ve yaşlarına göre liderlik stilleri ve girişimcilikleri:* Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre liderlik stillerinde anlamlı bir farklılık söz konusudur. Öğretmen görüşlerine göre, “11-15 yıl” ve “16-20 yıl” mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik ve genel liderlik stilleri ile ilişkili becerileri, “21 yıl ve üzeri” mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinininkine göre anlamlı olarak daha yüksektir. Mesleki kıdemde olduğu gibi yöneticilerin liderlik stillerinin yaşlarına göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Öğretmen görüşlerine göre “41-50”, “51-60” yaş gruplarında bulunan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve genel liderlik stilleri ile ilgili becerileri, “61 ve üzeri” yaş grubunda bulunan okul yöneticilerinininkine göre anlamlı olarak daha yüksektir.

Benzer şekilde okul yöneticilerinin girişimcilik özellikleri mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin mesleki kıdemleri açısından girişimcilik becerileri anlamlı bir fark bulunmaktadır. Öğretmen görüşlerine göre, “1-5 yıl”, “6-10 yıl”, “11-15 yıl” ve “16-20 yıl” mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinin girişimcilik becerileri, “21 yıl ve üzeri” mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinininkine göre anlamlı olarak daha yüksektir. Mesleki kıdem değişkeninde olduğu gibi yöneticilerin girişimcilik özelliklerinin de yaşlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Öğretmen görüşlerine göre, “21-30”, “31-40”, “41-50” ve “51-60” yaş gruplarında bulunan okul yöneticilerinin girişimcilik becerileri, “61 ve üzeri” yaş grubunda bulunan okul yöneticilerinininkine göre anlamlı olarak daha yüksektir.

Tezde yöneticilerin mesleki kıdem ve yaşlarına ilişkin bulguları, Esther ve Marjon (2008) öğretmenler ve yöneticiler üzerinde yürüttükleri araştırmalarının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmalarda okul yöneticilerinin motivasyon, liderlik davranışları ve girişimciliklerinin yılların ortaya çıkardığı

sorunlarla birlikte azaldığı, mesleki kıdemi ve tecrübesi yüksek olan öğretmen ve yöneticilerin duyarsızlıklarındaki artışa paralel olarak girişimci ve liderlik davranışlarında anlamlı düzeyde düştüğü görülmüştür. Esther ve Marjon (2008), Hollanda'da öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada kendine yeterlilik, mesleki bağlılık ve öğrenme-öğretme sürecine yönelik algılardaki olumsuzlar zaman içerisinde okul yöneticilerinin girişimcilik ve atılganlıklarını. Bu eğilim özellikle mesleki kıdemi fazla okul yöneticileri ve öğretmenlerde daha yüksek oranda görülmektedir

*İlk, orta ve lise kademelerinde görev yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve girişimcilikleri:* Tezin bir diğer bulusu yöneticilerin liderlik stillerinin okul kademesine göre farklılıklar göstermemesidir. Öğretmen görüşlerine göre ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilerin liderlik stilleri ile ilişkili becerileri benzer düzeyde bulunmaktadır.

Benzer şekilde girişimcilik ölçeğinden elde edilen puanların okul yöneticilerinin görev yaptığı okulun türüne göre anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerin görev yaptıkları okulun türü ile girişimcilik becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Bu tezin bulgularıyla benzer şekilde Judge, Thoresen, Bono ve Patton (2000), uzun yıllara dayanan araştırma çalışmalarında, işgörenlerin yöneticileri, denetim, ücret, terfi fırsatları, iş arkadaşları ve benzeri gibi farklı unsurları değerlendirmeleri istendiğinde işin kendisinin liderlik ve girişimcilik faktörü faktörü olarak ortaya çıkmadığı görülmüştür. Bu yönüyle okul yöneticileri hangi düzeyde görev yaptıkları onların liderlik ve girişimcilikleri açısından önemli bir unsur olarak ortaya çıkmamaktadır. Bununla birlikte Judge ve diğerlerine göre (2000) okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve girişimcilikleri görev yapılan okula bakış açısı, örgütsel ortamın niteliği, örgüt kültürü gibi değişkenlerle birlikte incelenmesi, okul türünün arkasındaki faktörlerin etkisini ortaya çıkarmak açısından anlamlı olabilir.

*Özel ve devlet okullarının yöneticilerinin liderlik stilleri ve girişimcilikleri:* Tezde liderlik stilleri ölçeğinden elde edilen puanların okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulun niteliğine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Öğretmen görüşlerine

göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile görev yaptıkları okulun niteliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Öğretmen görüşlerine göre özel ve devlet okullarında görev yapan yöneticilerin liderlik stilleri ile ilişkili becerileri benzer düzeyde bulunmaktadır.

Bununla birlikte girişimcilik ölçeğinden elde edilen puanlar okul yöneticilerinin görev yaptıkları okulun niteliğine göre farklılaşmaktadır. Öğretmen görüşlerine göre, özel okullarda görev yapan yöneticilerinin girişimcilik becerileri anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur.

Bu bulgu Tej, Jindal ve Tej'in (2016) ve Gius'un (2015), devlet ve özel okullarda görev yapan yöneticilerin iş doyum, girişimcilik ve motivasyonlarını karşılaştırdıkları çalışmanın bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Çok değişkenli bu çalışmada özel okullarda çalışan okul yöneticilerinin devlet okullarındaki meslektaşlarına kıyasla yüksek iş doyum, motivasyon ve girişimcilik özellikleri gösterdikleri bulunmuştur. Tej, Jindal ve Tej'e (2016) göre okul ortamındaki bağımsız ve teşvik edici çalışma ortamı, kurumlar arası rekabet, okullarda sağlanan yöneticilik insiyatifleri, karar alma süreçlerine katılım okul yöneticilerinin motivasyon, iş doyum ve girişimciliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle yöneticilerin görev yaptıkları okulun psikolojik iklimi okul türü açısından yöneticilerde önemli bir girişimcilik kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır

*Okul yöneticilerinde liderlik stili ile girişimcilikleri arasındaki ilişki:* Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve girişimcilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik becerileri arttıkça girişimcilik becerileri de artış göstermektedir. Araştırma değişkenleri üzerinde gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucu okul yöneticilerinin liderlik stillerinin girişimciliklerini anlamlı düzeyde yordadığı görülmüştür. Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik becerisi arttıkça girişimcilik becerisi de artış göstermektedir.

Tezin bu bulguları Çelik (2015) ve Leithwood, Steinbach ve Ryan (1999) gerçekleştirdikleri araştırmaların sonuçlarına benzerlik göstermektedir. Bu araştırmacılara göre okullarda gerçekleştirilen birçok araştırma sonucunda da

dönüşümcü ve etkileşimli liderliğin, yönetici ve çalışanların motivasyon, aktivite ve girişimliklerini etkilediği görülmüştür. Dönüşümcü ve etkileşimli liderlikler, kurum kültürünü artırıcı, öğretmenlerin gelişimini ve etkililiğini destekleyici, öğretmen motivasyonunu artırıcı ve tüm bu durumlar da etkili bir okul yönetimini ortaya çıkarmakta okul yöneticisini başarılı kılmaktadır. Dönüşümcü liderler, gerektiği yerde risk alabilen, düşünen ve sorgulayan, bunların sonucunda gelişen ve öğrenen, bunun yanısıra iş ortamında aktivite düzeyini sürekli yüksek tutan kişilerdir. Yüksek düzeyde dinamizme ve motivasyona sahip olan dönüşümcü ve etkileşimli liderler, buldukları çevreyi gelişime ve öğrenmeye açık hale getirebilen girişimci ruha da sahip kişiler olarak tanımlanırlar. Tüm bu süreçte bu özellikleri mün plana çıkan liderler meslektaşlarına gerçek ilgi ve özeni gösterirler, böylelikle öğretmen ve diğer çalışanların da liderlerine karşı gerçek saygı ve bağlılık göstermeleri için gerekli atmosferi de hazırlamış olurlar.

Öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stillerinin ve girişimciliklerinin düzeyinin çok yönlü ve karşılaştırmalı olarak incelendiği bu araştırmanın sonuçlarıyla ilişkili aşağıdaki önerilerden söz edilebilir.

- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin liderlik stillerini ve girişimcilerini geliştirmek için hizmet içi eğitimler ve seminerler düzenlenebilir.
- Okul yöneticilerinin atanması ve kariyer basamaklarına ilişkin planlamalarda liderlik stilleri ve girişimcilikleri bir kriter olarak dikkate alınabilir.
- Literatüre göre girişimcilik ve liderlik stilleri okul yaşantıları ve öğrenim süreçlerinde geliştirilebilmektedir. Bu yönüyle öğretmen ve okul yöneticisi yetiştiren kurumların müfredatlarına girişimcilik ve liderlik dersleri yerleştirilebilir.
- Liderlik stili ve girişimciliğin üzerinde etkili olabilecek bağımsız değişkenleri test etmeye yönelik deneysel araştırmalar tasarlanabilir.
- Farklı eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin liderlik ve girişimciliklerinin kurum kültüründeki yerini ortaya koyacak eylem araştırmaları yapılabilir.
- Eğitim iş görenlerinde girişimciliğin gelişimi ve liderlik davranışlarının niteliğine yönelik uzun süreli boylamsal araştırmalar yapılabilir.

- Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin girişimcilik ve liderlik stillerini olumlu yönde geliştirmeye yönelik MEB düzeyinde eylem planları geliştirilebilir ve stratejik hedefler oluşturulabilir.
- Bu araştırmanın konusuyla ilgili olarak gerek öğretmenlerin gerekse de okul yöneticilerinin girişimcilik ve liderlik stillerini çok boyutlu olarak ölçebilecek güncel ve standart ölçekler geliştirilebilir.



## KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2006). *İşletmeciliğin temel bilgileri*. Ankara: Orion Yayınevi.
- Akpınar, S. (2009). *Girişimciliğin temel bilgileri*. (1.Basım). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261.
- Arı, R. (1989). *Üniversite öğrencilerinin baskın ben durumları ile bazı özlük niteliklerinin ben durumlarına, atılganlık ve uyum düzeylerine etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Arıkan, S. (2004). *Girişimcilik, temel kavramlar ve bazı güncel konular*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Avey, J.B. & Palanski, M.E. (2011). When leadership goes unnoticed: the moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *J Bus Ethics*, 98, 573-582
- Aydın, A., Sarier, Y. ve Uysal, S. (2013). The Effect of school principals' leadership styles on teachers' organizational commitment and job satisfaction. *Educational sciences: Theory and Practice*, 13(2), 806-811.
- Aytaç, Ö. ve İlhan, S. (2007). Girişimcilik ve girişimci kültür: sosyolojik bir perspektif. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 101 – 120.
- Bakan, İ., Eyitmiş, A. M., Büyükbeşe, T. ve Erşahan, B. (2012). Kahramanmaraş'ta girişimcilik ve yenilikçilik. Profesyonel meslek gruplarında bir alan çalışması. *II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu*. Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1992), *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül.
- Başar, E., Altın, H. ve Doğan, V. (2013). *Girişimcilik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bayrak, C. ve Terzi, Ç. (2004). Okul yöneticilerinin girişimcilik özelliklerinin okullara yansımaları. *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya.

- Besler, S. (2010). *Sosyal girişimcilik (sosyal girişimcilik)*. S. Besler (Editör). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bozkurt, R. (1996). Girişimci profili üzerine değerlendirmeler. *Dünya Gazetesi*, (14 Kasım 1996).
- Bozkurt, Ö. Ç. (2011). *Dünyada ve Türkiye’de girişimcilik eğitimi: Başarılı girişimciler ve öğretim üyelerinden öneriler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bozkurt, V. ve Baştürk, S. (2009). KOBİ girişimlerinde risk ve belirsizlik algıları: Bursa örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64 (2), 43 -74.
- Brecken, D. (2004). Leadership vision and strategic direction. *Focus on Leadership*, 10 (1), 5-7.
- Bridge, S., O’Neill, K. & Cromie, S. (1998). *Understanding enterprise, entrepreneurship and small business*. London: Macmillan Business.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage Focus Editions*, 154, 136-136.
- Bruyat, C. & Julian, P. A. (2000). Defining the field of research in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16 (2), 165-180.
- Bunmi, O. (2007). Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: A case study of four organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4 (2), 10-21.
- Büyüköztürk, S., Kılıç Çakmak, E., Akgün, O. E., Karadeniz, S. ve Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyükyavuz, S. (2015). *Liderlik stillerinin çalışan motivasyonuna etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Byrne, B. (1989). *A Primer of LISREL, basic assumptions and programming for confirmatory factor analysis models*. New York: Springer.
- Calamera, S. (2017). *4 ways to define leadership*. Erişim: 10.05.2018, <https://www.businessnewsdaily.com/3647-leadership-definition.html>
- Capowski, G. (1994). Anatomy of a leader: where are the leader of tomorrow?, *Management Review*, 83 (3), 10-18



- Caramela, S. (2017). 4 Ways to define leadership. Erişim: 1.12.2018, <https://www.businessnewsdaily.com/3647-leadership-definition.html>
- Ceylan, A., Keskin H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *Gebze Yüksek İleri Teknoloji Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 51, 32-42.
- Chaudhry, A.Q. & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez faire leadership style of motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (7), 258-264.
- Cherry, K. (2018). *Leadership styles and frameworks you should know*. Erişim: 13.05.2018, <https://www.verywellmind.com/leadership-styles-2795312>
- Cox, C. & Jennings, R. (1995). The foundations of success: the development and characteristics of British entrepreneurs and intrapreneurs. *Leadership & Organization Development Journal*, 16 (7), 4-9.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel liderlik*. 8. baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çokluk, O., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çubukçu, Z. (1997). Öğretmen lisesi öğrencilerinin öğretmenlik mesleğine yönelimleri. *Eğitim Yönetimi*, 2, 163-172 .
- Dalgın, T. (2015). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü* (Yayınlanmamış doktora tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Daly, A.J. & Chrispeels, J. (2008). A question of trust: Predictive conditions for adaptive and technical leadership in educational contexts. *Leadership and Policy in Schools*, 7(1), 30-63
- DuBrin, A. J. (2001). *Leadership: Research findings, practice, skills*, 3<sup>rd</sup> ed. Boston: MA, Houghton Mifflin.
- Duprey, C. (2017), *Leadership and leadership styles*. Erişim: 10.10.2108 <https://www.impactbnd.com/blog/what-is-leadership>

- Erol, G. (2012). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Balıkesir.
- Ersan, N. (1998). Yönetim ve etkili liderlik. 7. *Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulan Bildiri*, Konya, Selçuk Üniversitesi.
- Esther T.C. & Marjon F. (2008). Motivation to become a teacher and its relationships with teaching self-efficacy, professional commitment and perceptions of the learning environment. *University of Groningen Landleven 1*, 9747 Netherlands: AD Groningen.
- Eyuboğlu, D. (2007). *Girişimcilik eğitimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No:697
- FORBES. (2017). *Essential leadership skills for the workplace of tomorrow*. Erişim: 16.05.2018, <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/12/27/16-essential-leadership-skills-for-the-workplace-of-tomorrow/#18eba94954ce>
- Gibbons, S. (2009). Book Review: Peter G. Northouse's (2009) Introduction to Leadership: Concepts and Practices. *International Journal of Leadership Studies*, 4, 251-254
- Gius, M. (2015). Comparison of teacher job satisfaction in public and private schools. *Academy of Educational Leadership Journal*, 19 (3), 155-164.
- Goffee, R. & Scase, R. (1992). *Kadınlar iş başında*. İstanbul: Eti kitapları.
- Göksel, A. ve Aydın, B. (2011). Gender, Business education, family background and personal traits; a multi dimensional analysis of their affects on entrepreneurial propensity: Findings from Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 13, 35.
- Güney, S. (2008). *Girişimcilik* (Genişletilmiş Üçüncü Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürbüz, O. ve Genç, S. Z. (2004). Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleklerine ilişkin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5, 7-14.
- Gürdoğan, N. (2008). *Girişimcilik ve girişim kültürü*. İstanbul: İgiad Yayınları.

- Hitt, M. A. (1988). The Measuring of organizational effectiveness: multiple domains and constituencies. *Management International Review*, 28 (2), 28-40.
- Huovinen, J. & Koironen, M. (2011). Achievement motivation among habitual entrepreneurs in urban and rural areas. *Liikeloudellinen Aikakauskiria*, 3, 316 – 325.
- IMD. (2018). *Understanding and developing leadership styles*. Erişim: 12.06.2018, <https://www.imd.org/hpl/leadership-reflections/leadership-styles/>
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88 (6), 40-50.
- İlhan, S. (2004). Girişimcilik ve sosyo-ekonomik süreçteki rolü. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 70-75.
- İrmiş, A., Durak, İ. ve Özdemir, L. (2010). *Girişimcilik kültürü: Anadolu girişimciliğinden örnekler*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Jeremy M., Melinde C. & Ciller V. (2012). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo. *African Journal Of Business Management*, 6(15), 5389-5398.
- Jöreskog, K. G., ve Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the simplis command language*. Lincolnwood: Scientific Software International, Inc.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407.
- Juneja, P. (2018). *Leadership and management - relationship & differences. management study guide content team*. Erişim: 10.05.2018, <https://managementstudyguide.com/leadership-management.htm>
- Karabulut, A.T. (2009). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik özelliklerini ve eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 331-356.
- Kaya, A. (2007). *Bilim ve iletişim ışığında girişimcilik ve KOBİ yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

- Kent Careers and Employability Service. (2018). *How to find out your style of leadership*. <https://www.kent.ac.uk/careers/sk/leadership.htm>, Erişim: 16 05. 2018.
- Kılıç, R ve Çoban, M. (2015). Herzberg'in motivasyon teorisi ile liderlik tipleri arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 365-380.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd Edition ed.). New York: The GuilfordPress.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 199-226.
- Korkmaz, O. (2012). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma: Bülent Ecevit Üniversitesi örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2), 209 – 226.
- Köse, E. K. (2013). *İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Leadership Foundation (2018). *10x leadership styles*. Erişim: 15.05.2018, <https://www.lfhe.ac.uk/en/general/lf10/ten-times-tables/10-leadership-styles.cfm>
- Leithwood, K., Steinbach, R. & Ryan, S. (1997). Leadership and team learning in secondary schools. *School Leadership and Management*, 17(3), 303-325.
- Luthra, A. & Dahiye, R. (2018). Effective leadership is all about communicating effectively: connecting leadership and communication. *IJMBS*, 5(3), 43-48.
- MacCallum, R.C., Browne, M.W. & Sugawara, H.M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.
- Marangoz, M. (2008). *Girişimcilik*. Çanakkale: Pozitif Matbaacılık.
- McBean, B. (2013). *The 5 characteristics of great leaders*. Erişim: 03.05.2018, <http://www.fastcompany.com/3004914/5-characteristics-great-leaders>
- McDonald, R.P. & Marsh, H.W. (1990). Choosing a multivariate model: Noncentrality and goodness of fit. *Psychological Bulletin*, 107 (2), 247-255.

- Mueller, S.T. & Anisya S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: a nine country study of locus of control and innovativeness, Florida International University, Miami, National Academy of Management. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51-75.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Connelly, M.S., Marks, M.A. (2000). Leadership skills: conclusions and future directions. *Leadership Quarterly*, 11 (1), 155-70.
- Nahavandi, A. (2002). *The art and science of leadership*, 3rd ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Nanjundeswaraswamy, T. & Swamy, D. (2014). Leadership styles. *Advances in Management*, 7(2), 57-62
- Nejm Catalyst Organization. (2017). *Leadership skills and attributes*. Erişim: 17.05.2108, <https://catalyst.nejm.org/importance-leadership-skills-organizational-success/>
- Nelson, P. & Cohen, E. (2015). *How should today's leaders behave? Business intelligence*. Erişim: 1.04.2018, <http://www.CLOmedia.com>
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: theory and practice*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ogden, G. & Meyer, D. (2007). *Leadership essentials: Shaping vision, multiplying influence, defining character*. Downers Grove, IL: IVP Connect.
- Oladipo, K.S., Jamilah, O., Abdul daud, S., Jeffery, L.D. & Salami, D.K. (2013). Review of leadership theories and Organizational performances. *International Business Management Journal*, 7(1), 50-54.
- Owen, N. (2015). Charismatic leadership. *Leadership*. Retrieved from Ebsco Host. (Accession No. 3582390)
- Özdemir, A. (2003). *Girişimcilik*. Ankara: Özkan Matbaacılık.
- Özden Y. (1998). *Eğitimde dönüşüm: Yeni değer ve oluşumlar*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Öztürk, B., Doğan, O. ve Koç, G. (2005). Eğitim Fakóltesi öğrencileri ile Fen-Edebiyat Fakóltesi mezunlarının öğretmenlik mesleğine yönelik algıları, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3, 1-12.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142
- Rihal, C.S. (2017). *The Importance of leadership to organizational success*. Erişim: 13.05.2018, <https://catalyst.nejm.org/importance-leadership-skills-organizational-success/>
- Sünbül, A. M ve Yılmaz, E. (2008). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik ve atılganlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *2nd International Congress On Entrepreneurship, Kyrgyzstan-Turkey Manas University*, 7-10 Mayıs, Bişkek-Kyrgyzstan.
- Şahin, S. (2004). Okul müdürlerinin dönüştürücü ve sürdürücü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler (İzmir ili örneği). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4(2), 365-395.
- Şimşek, H. (1997). *Paradigmalar savaşı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Şişman, M. (1997). Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi ve eğitimde liderlik. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, Cilt: 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul.
- Tanaka, J.S., & Huba, G.J. (1985). A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38, 197-201.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tej S, D., Jindal, D., & Tej, D. (2016). Being an educator in private vs. public school system: a comparative study on job contentment. *IRA International Journal of Education and Multidisciplinary Studie*, 3(3), 309-320.
- Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde modern liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- U.S. Army. (October 1983). *Military leadership* (FM 22-100). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

- Ulucan, S. (2015). *Girişimcilik eğiliminin ve girişimcilik eğilimini etkileyen faktörlerin analizi: ortaöğrenimde lise 3. ve 4. sınıf öğrencileri üzerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Üzülmez, H. (2008). Girişimcilik ve Konya’da girişimciliğın geleceğı. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 3(2), 21-31.
- Varol, A. ve Güler, M. E. (2005). *Girişimcilik*. İstanbul: Ya-pa Yayınları.
- Warren, O.J. & Carnall, R. (2011). Medical leadership: why it's important, what is required, and how we develop it. *Postgrad. Med. J.*, 87, 27–32.
- White, J. A. (2015). *Leadership characteristics of successful pastoral leaders in the Wichita metro area*. (Doctoral dissertation), ProQuest Dissertations Database. <http://www.tntemple.edu/application/files/Academics/DMin/J.White.pdf>
- Wong, P. T.,
- Yelkikalan, N., Akatay, A., Yıldırım, H. M., Karadeniz, Y., Köse, C., Koncagül, Ö., ve Özer, E. (2010). Dünya ve Türkiye üniversitelerinde girişimcilik eğitimi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2, 51-59.
- Yılmaz, E. ve Sünbül, A.M. (2009). Üniversite öğrencilerine yönelik girişimcilik ölçeğinin geliştirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 195-203.
- Yiğit, S. ve Yazarkan, H. (2014). Liderlik tarzı ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 41, 71-84.

## EKLER

### A. Kişisel Bilgi Formu

Açıklama: Lütfen, kişisel bilgilerinizin için uygun olanı, seçeneklerin önünde yer alan boşluğa çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

**1. Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek

**2. Yaşınız:**

- ( ) 21-30  
( ) 31-40  
( ) 41-50  
( ) 51-60  
( ) 61 ve üzeri

**3. Mesleki kıdeminiz:**

- ( ) 1-5 yıl  
( ) 6-10 yıl  
( ) 11-15 yıl  
( ) 16-20 yıl  
( ) 21 yıl ve üzeri

**4. Görev yaptığınız okuldaki hizmet süreniz:**

- ( ) 1-5 yıl  
( ) 6-10 yıl  
( ) 11-15 yıl  
( ) 16-20 yıl  
( ) 21 yıl ve üzeri

**5. Görev yaptığınız okul türü:**

- ( ) ilkokul  
( ) ortaokul  
( ) Lise

**6. Görev yaptığınız okulun niteliği:**

- ( ) Özel okul  
( ) kamu kurumu

**7) Okul yöneticinizin branşı**

- ( ) sınıf öğretmeni



- Türkçe ve Sosyal Bilimler
- Matematik ve Fen Bilimleri
- Yabancı Dil
- Diğer(.....)

**8. Okul yöneticinizin cinsiyeti: ( ) Kadın ( ) Erkek**

**9. Okul yöneticinizin yaklaşık olarak yaşı**

- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 ve üzeri

**10. Okul yöneticinizin mesleki kıdemi:**

- 1-5 yıl
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 16-20 yıl
- 21 yıl ve üzeri

## B. Liderlik Stilleri Ölçeği

**Açıklama:** Bu kısımda, okul müdürünüzün sergilediği yönetici özellik ve davranışlarına ilişkin 30 ifade bulunmaktadır. Lütfen her bir maddeyi okuyarak ifadelerin her biri için size en uygun olan seçeneğe çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1 Eğitim-öğretimin çok iyi olması için neler yapılması gerektiğini öğretmenlerle tartışır.	( )	( )	( )	( )	( )
2 Öğrenci veya velilerle ilgili sorunları çözdüğümüzde bizi takdir eder.	( )	( )	( )	( )	( )
3 Öğrenci sorunlarının çözümüne farklı yönlerden bakmamızı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
4 Öğretmenlere bireysel yeteneklerine göre görev verir	( )	( )	( )	( )	( )
5 Okul müdürümüz yalnız fiziksel eksiklerle ilgilenme, yazışmaları yürütme, zaman çizelgesine uyma gibi işleri takip etmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
6 Okulun geleceğine yönelik oldukça iyimser konuşur.	( )	( )	( )	( )	( )
7 Okulda önceden fark edemediğimiz sorunlar görerek değerlendirmemizi sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
8 Bir amaç uğruna çalışmanın önemini sıklıkla vurgular.	( )	( )	( )	( )	( )
9 Her öğretmenle ayrı ayrı ilgilenir.	( )	( )	( )	( )	( )
10 Nadiren sınıfları ziyaret eder.	( )	( )	( )	( )	( )
11 Onunla çalışıyor olmak bizi mutlu eder.	( )	( )	( )	( )	( )
12 Okulda kaynakların nasıl daha etkili kullanılabileceğine yönelik amaçları öğretmenlerle birlikte belirler.	( )	( )	( )	( )	( )
13 Öğrenci başarısının daha iyi olması için belirlenen amaçların gerçekleştirilmesine olan inancı yüksektir.	( )	( )	( )	( )	( )
14 Öğrenci başarısıyla ilgili çalışmalar hakkında şevkle konuşur.	( )	( )	( )	( )	( )

15 Öğretmenleri okulla ilgili uzun dönemli tasarı ve planları gerçekleştirebileceklerine inandırır ( Onları cesaretlendirir).	( )	( )	( )	( )	( )
16 Her bir öğretmenin okulla ilgili farklı isteklerini karşılamaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
17 Eski, klasik yollarla çalışmamız (öğrenciye yaklaşım vs) onu rahatsız etmez.	( )	( )	( )	( )	( )
18 Okulda neyi, niçin yaptığımıza ilişkin ortak bir düşünce geliştirmemize yardım eder.	( )	( )	( )	( )	( )
19 Öğretmenlere yüksek çalışma azmi ve enerjisi ile örnek olur.	( )	( )	( )	( )	( )
20 Dersleri geleneksel yöntemle (sunuş veya soru-yanıt yöntemi) işlememiz onun için yeterlidir.	( )	( )	( )	( )	( )
21 Okuldaki işleyişi eleştirmemizi hoş karşılar.	( )	( )	( )	( )	( )
22 Onunla çalışmak okula olan aidiyet (bağlılık) duygumu güçlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
23 Toplantılarda çoğunlukla günlük sorunlara (orta ve uzun vadeli planlarından söz etmez) çözüm bulmaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
24 Sınıfta öğretim yöntem ve tekniklerini geliştirmeye yönelik uzun dönemli tasarıları vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
25 Görevlerimizi farklı düşüncelerle zenginleştirerek yapmamızı sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
26 Yaratıcı fikirleri olan öğretmenleri takdir eder.	( )	( )	( )	( )	( )
27 Güçlü ve gelişmeye açık yeteneklerimizi geliştirmemiz için çaba gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
28 Okulda sorunlar büyük boyutlara ulaşınca ilgilenir.	( )	( )	( )	( )	( )
29 Benim için okul müdürümüz başarımın sembolüdür.	( )	( )	( )	( )	( )
30 Öğretmenler arasında saygın bir yeri vardır.	( )	( )	( )	( )	( )

### C. Okul Yöneticileri Girişimcilik Ölçeği

**Açıklama:** Bu kısımda, okul müdürünüzün sergilediği girişimcilik özellik ve davranışlarına ilişkin 36 ifade bulunmaktadır. Lütfen her bir maddeyi okuyarak ifadelerin her biri için size en uygun olan seçeneğe çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

		Tamamıyla katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
1.	İşinde mevcut performansından daha iyi olabilmek için daha çok çaba harcamaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Görevin son derece zor olduğu zamanlarda elinden gelenin en iyisini yapmaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Kendi yetenek ve potansiyelleri ile işinde istediği sonuca ulaşır	( )	( )	( )	( )	( )
4.	İşlerimde kendi kararları etkilidir	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Yeni bir projeye başlayabilir ya da kendi işini kurabilir	( )	( )	( )	( )	( )
6.	Görevinden ayrılrsa yeni iş fırsatları oluşturma konusunda seçenekler oluşturabilir	( )	( )	( )	( )	( )
7.	Zor durumlarda seçenekler oluşturabilir	( )	( )	( )	( )	( )
8.	Farklı insanlarla dostluklar kurabilir	( )	( )	( )	( )	( )
9.	İşiyile ilgili yeni şeyleri denemekten hoşlanır	( )	( )	( )	( )	( )
10.	Kendimde farklı işler yapabilecek enerjiyi sahiptir	( )	( )	( )	( )	( )
11.	Arkadaşlarıyla değişik iş projelerden söz eder	( )	( )	( )	( )	( )
12.	Yeteneklerini uygulayabilecek alanlar oluşturur	( )	( )	( )	( )	( )
13.	Arkadaşlarından gelen yeni proje tekliflerine açıktır	( )	( )	( )	( )	( )
14.	Hayatını ve kararlarını dış etkenlere bırakmaz	( )	( )	( )	( )	( )
15.	Kararlarıyla işini şekillendirebilmektedir	( )	( )	( )	( )	( )
16.	Risk almaktan çekinmez	( )	( )	( )	( )	( )
17.	Geleceği görerek ona dönük hazırlıklar yapabilir	( )	( )	( )	( )	( )
18.	Yeni bir şeyleri denemeye imkan veren projeler üzerinde çalışmayı sever.	( )	( )	( )	( )	( )
19.	Eski fikirlere ve uygulamalara meydan okumayı ve daha iyilerini araştırmayı sever.	( )	( )	( )	( )	( )

20.	Yeni bir perspektiften bakmaya imkan sağlayan proje ve işlerle uğraşır.	( )	( )	( )	( )	( )
21.	Geçmişte başkaları tarafından kullanılmamış yeni yöntemlerle çalışmayı dener	( )	( )	( )	( )	( )
22.	Yeterli çabayla, her türlü sorunu ortadan kaldırdığımızı inanır.	( )	( )	( )	( )	( )
23.	Yaptığı planları kararlılıkla yürütür-gerçekleştirir.	( )	( )	( )	( )	( )
24.	Yeni bir durum ve uygulamaya adapte olmaktan yaşamaz.	( )	( )	( )	( )	( )
25.	Üzerinde çalıştığı bir konuda hata yapmaktan çekinmez	( )	( )	( )	( )	( )
26.	Her işin bir riski vardır. İşinde her türlü riski göze alabilir.	( )	( )	( )	( )	( )
27.	Başarıyı sağlayacak uygun yöntem ve tekniklerin arayışı içerisinde.	( )	( )	( )	( )	( )
28.	Karşısına çıkan fırsatları değerlendirmeye çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
29.	Elimdeki kaynakları bir araya getirerek verimliliğe dönüştürebilir.	( )	( )	( )	( )	( )
30.	İşinde ve çalışmalarında ortaya çıkan değişimlere açıktır.	( )	( )	( )	( )	( )
31.	İşini severek ve azimle yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
32.	İşinde yaratıcılık yönü güçlüdür.	( )	( )	( )	( )	( )
33.	İşini gerçekleştirirken, herhangi bir ekip ya da kişiyle çalışabilir.	( )	( )	( )	( )	( )
34.	Bir işte ya da uygulamada liderliği ele almaktan çekinmez.	( )	( )	( )	( )	( )
35.	İş konusunda ya da gelecekle ilgili etkili kararlar alabilir.	( )	( )	( )	( )	( )
36.	Farklı işlere yönelik motivasyonu ve eğilimleri güçlüdür.	( )	( )	( )	( )	( )

## D. Özgeçmiş

### KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad: Artık, Leyla

Uyruk: Türk (T.C.)

Doğum Tarihi: 12 Nisan 1987, İzmir

Medeni Durumu: Bekar

Telefon: +90 553 284 34 87

email: [leyla\\_artik@hotmail.com](mailto:leyla_artik@hotmail.com)

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Dokuz Eylül Üniversitesi	2015
Lise	50. Yıl Lisesi	2009

### İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
2018-2019	Z Kuşağı koleji	Sosyal Bilgiler Öğretmeni

### YABANCI DİL

İngilizce (Az Düzey), Almanca (Orta Düzey)

### HOBİLER

Sinema, Tiyatro, Crossfit, Kayak