

**BİR ÖZEL OKUL ZİNCİRİNDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN OKUL
MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA VE ÖRGÜT İKLİMİNE
İLİŞKİN ALGILARININ İNCELENMESİ**

**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa Serhat CANTÜRK

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLANMASI DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECEİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE
GETİRİLMİŞTİR**

EYLÜL 2017

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı



Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN

Enstitü Müdürü

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



Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU

Koordinatör

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



Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN

Tez Danışmanı

Komite Üyeleri

Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN

(BAU. EB.)



Yrd. Doç. Dr. Burçak Çağla GARİPAĞAOĞLU

(BAU. EB.)



Doç. Dr. Yelkin Diker COŞKUN

(YÜ. EB)



Bu araştırmadaki bütün bilgilerin etik ilkelere ve akademik kurallara uygun olarak ulaşılıp takdim edildiğini, ayrıca etik ilke ve kuralların gerektirdiği şekilde, bu araştırmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Adı Soyadı : M. Serhat CANTÜRK

İmza :



ÖZ

BİR ÖZEL OKUL ZİNCİRİNDE ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA VE ÖRGÜT İKLİMİNE İLİŞKİN ALGILARININ İNCELENMESİ

CANTÜRK, Mustafa Serhat

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN

Eylül 2017, 105 sayfa

Bu araştırma, 2016-2017 eğitim öğretim yılı içerisinde, İstanbul ili, Anadolu ve Avrupa yakasındaki bir özel okul zincirindeki temel ve anadolu liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin algı düzeylerine göre okul müdürlerinin liderlik davranışlarını ve okul iklimini belirlemek, okul müdürlerinin liderlik davranışlarının ve okul ikliminin cinsiyet, mesleki kıdem, mevcut mesleki kıdem, okul türü ve işletme modeli değişkenlerine göre farklılık olup olmadığını tespit etmek ve okul müdürlerinin liderlik davranışıyla okul iklimi arasında olan ilişkiyi göstermek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmada, katılımcılara 252 adet kişisel bilgi formu, "Çok Faktörlü Liderlik" ölçeği ile "Örgüt İklimi Ölçeği" verilmiştir. Veriler SPSS 24.00 paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu Shaphiro wilk testi ile test edilmiş, normal dağılmayan özellikler için Mann Whitney u ve Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için ise korelasyon analizi yapılmıştır.

Özel okul zincirindeki okul müdürlerinin gösterdiği liderlik davranışları ile okulların örgüt iklimi arasında güçlü, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algılarına göre okul müdürleri en çok dönüştürücü liderlik davranışı sergilemektedirler. Öğretmen algılarına göre okul ikliminin destekleyici müdür davranışı ve işbirlikçi öğretmen davranışı alt boyutları yüksek oranlara sahiptir. Bu bulgulara göre, özel okul zincirinde açık iklimin hakim olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul İklimi, Liderlik Davranışları, Eğitim Yönetimi

ABSTRACT

EXAMINATION OF RELATIONS BETWEEN COLLEGE PRINCIPALS' LEADERSHIP BEHAVIORS AND SCHOOL CLIMATE IN A PRIVATE SCHOOLS CHAIN

CANTÜRK, Mustafa Serhat

Master Degree, Planning of Education Management

Thesis Supervisor: Associate Professor Sinem VATANARTIRAN

September 2017, 105 pages

This research is has been conducted to determine the school climate and leadership behaviors of school principals according to the perception levels of teachers working in principal and Anatolian high schools and to determine if the leadership behaviors of school principals and climate of the school differed according to the gender, occupational seniority, current occupational seniority in that, school type and business model variables, and to show the relationship between school principals' leadership behavior and school climate in a private school chain in İstanbul, both in Anatolia and Europe side in the academic year of 2016-2017.

In the research 252 personal information forms, "Multi-Factor Leadership" scale and "Organizational Climate Scale" were given applied to participants. Data was analyzed with the SPSS 24.00. Properness to normal distribution of the data was tested by Shaphiro wilk test, non-normally distributed features were Mann Whitney u and Kruskal Wallis test were performed. Correlation analysis was used in order to determine the relationship between leadership behavior and school climate.

It has been concluded that there is a strong, positive and significant relationship between the leadership behaviors of school principals in the private school chain and

the organizational climate of schools. According to teachers' perceptions of school principals' leadership behaviors, they mostly present transformational leadership behaviors. According to teachers' perceptions, in school climate, sub-dimensions of the supportive management behaviors and collaborative teacher behaviors have high rates. Based on these findings, in the private school chain, the school climate has been identified as open climate among other climate types.

Key Words: Leadership Behavior, School Climate, Education Management



Anneme, babama ve güzel kardeşime...



TEŞEKKÜR SAYFASI

Bu tezin yazılmasında destekleriyle her zaman yanımda olan kıymetli hocam Doç. Dr. Sinem VATANARTIRAN'a ve katılımlarıyla araştırmaya katkı sağlayan öğretmenlere teőekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

İNTİHAL.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İTHAF.....	viii
TEŞEKKÜR.....	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
Bölüm 1: Giriş.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Çalışmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırma Soruları.....	4
1.4. Çalışmanın Önemi.....	5
1.5. Tanımlar	5
Bölüm 2: Alan Yazın	7
2.1. Liderlik.....	7
2.1.1. Lider ve özellikleri	10
2.1.2. Lider ve yönetici	11
2.1.2. Liderlik ve güç kaynakları	12
2.2. Liderlik tipleri	13
2.2.1. Otokratik lider	13
2.2.2. Demokratik lider	15
2.2.3. Liberal lider.....	16
2.3. Liderlik Kuramları	16

2.3.1. Büyük adamlar kuramı	17
2.3.2. Kişilik (özellikler) kuramı.....	18
2.3.3. Davranışsal liderlik kuramları.....	20
2.3.3.1 Ohio state üniversitesi liderlik araştırmaları	21
2.3.3.2. Michigan üniversitesince yapılan liderlik araştırmaları.....	23
2.3.4. Durumsal liderlik	25
2.3.5. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik.....	25
2.3.6. Karizmatik liderlik	26
2.3.7. Vizyoner liderlik	28
2.4. Liderlik Stilleri ve Davranışları	28
2.4.1. Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği teorisi	28
2.4.2. Likert'in liderlik modeli.....	30
2.4.3. Douglas McGregor x ve y teorisi.	31
2.4.4. Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik stilleri.....	33
2.4.5. Fiedlerin durumsallık modeli	33
2.4.6. House ve Mitchell'in yol-amaç kuramı.....	34
2.4.7. Vroom ve Yetton'un normatif durumsallık teorisi.....	36
2.4.8. Reddin'in liderlik davranışı kuramı	37
2.4.9. Hersey ve Blanchard'in olgunluk teorisi.....	39
2.4.10. Burns ve Bass'in liderlik stilleri.....	41
2.5. Örgütsel İklim	44
2.5.1. Örgütsel iklim kavramı	44
2.5.1 Örgütsel iklimin boyutları	46
2.5.3 Örgütsel iklim özellikleri.....	47
2.5.4 Örgütsel iklim türleri	48
2.5.4.1. Açık örgüt iklimi	48
2.5.4.2. Kapalı iklim.....	49

2.5.4.3. Babacan iklim.....	49
2.5.4.4. Kontrollu iklim.....	50
2.5.4.5. Bağımsız iklim	50
2.5.4.6. Samimi iklim.....	50
2.5.5. Okul iklimi.....	50
2.5.6. Eğitim örgütlerinde örgütsel iklim	51
2.5.7. Okul iklimi ve okul müdürlerinin liderlik davranışları.....	52
2.6. İlgili Araştırmalar	53
2.6.1.Yurt içinde yapılan araştırmalar.....	53
2.6.2 Yurt dışında yapılan araştırmalar.....	54
Bölüm 3: Yöntem.....	56
3.1. Araştırma Modeli	56
3.2. Araştırmanın Yürütüldüğü Özel Okul Zinciri.....	56
3.3.Evren ve Katılımcılar	57
3.4.Verilerin Toplanması	60
3.4.1. Veri toplama araçları.....	60
3.4.2. Veri analiz işlemleri	62
3.4.3. Geçerlilik ve güvenilirlik..	62
3.5.Sınırlılıklar	63
Bölüm 4: Bulgular.....	64
4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	64
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	65
4.2.1. Cinsiyete göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri.....	66
4.2.2. Mesleki kıdeme göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri.....	67
4.2.3. Mevcut kurumdaki mesleki kıdeme göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri. ...	68

4.2.4. Okul türüne göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri.....	70
4.2.5. İşletme modeline göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri.....	71
4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular.	72
4.4. Araştırmanın Dördüncü alt Problemine İlişkin Bulgular.....	73
4.4.1. Cinsiyet değişkenine göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul iklimi algıları.....	74
4.4.2. Mesleki kıdem değişkenine göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul iklimi algıları.....	75
4.4.3 Mevcut mesleki kıdem değişkenine göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul iklimi algıları.....	76
4.4.4. Okul türü değişkenine göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul iklimi algıları.....	78
4.4.5. İşletme modeli değişkenine göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul iklimi algıları.....	79
4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular	80
Bölüm 5 : Sonuç.....	82
5.1. Tartışma ve Sonuç	83
5.2. Öneriler	88
KAYNAKÇA.....	89
EKLER.....	100
EK A: Kişisel Bilgi Formu.....	100
EK B: Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği.....	101
EK C: Örgüt İklimi Ölçeği.....	103
EK D: Özgeçmiş	105

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1 Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar	17
Tablo 2 Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	58
Tablo 3 Katılımcıların Mesleki Kıdem Yıllarına Göre Dağılımı	58
Tablo 4 Katılımcıların Mevcut Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı	59
Tablo 5 Katılımcıların Çalıştıkları Okul Türüne Göre Dağılımı	59
Tablo 6 Katılımcıların Çalıştıkları Okulun İşletme Modeline Göre Dağılımı	60
Tablo 7 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Toplam ve Alt Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları.....	64
Tablo 8 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Bulguları	66
Tablo 9 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdeme Göre Bulguları.....	67
Tablo 10 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mevcut Mesleki Kıdeme Göre Bulguları.....	69
Tablo 11 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Okul Türüne Göre Bulguları.....	70
Tablo 12 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının İşletme Modeline Göre Bulguları.....	71
Tablo 13 Örgüt İklimi Ölçeğinin Toplam ve Alt Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları	72
Tablo 14 Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Bulguları	75
Tablo 15 Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdeme Göre Bulguları	76
Tablo 16 Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mevcut Mesleki Kıdeme Göre Bulguları.....	77
Tablo 17 Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Okul Türüne Göre Bulguları.....	79
Tablo 18 Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının İşletme Modeline Göre Bulguları.....	80
Tablo 19 Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ile Örgüt İklimi Ölçeği arasındaki korelasyon tablosu	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 X Teorisi	31
Şekil 2 Y Teorisi	32



KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
ANOVA	Analysis Of Variance
f:	Frekans
p:	Anlamlılık Derecesi
%:	Yüzde
N:	Evren Büyüklüğü
Sd:	Serbestlik Derecesi
\bar{X} :	Ortalama

Bölüm 1

1.Giriş

Bu bölümde araştırmaya temel oluşturan problem durumu incelenmiştir. Daha sonra ise araştırmanın amacı ve araştırma sorularına yer verilmiştir. En sonda ise araştırmanın önemi ve terimler yer almıştır.

1.1.Problem Durumu

İnsan, çevresindeki insanlarla etkileşimde olan toplumsal bir canlıdır. İnsanlar beraber yaşayarak ihtiyaçlarının giderilmesi ve yalnız başaramayacakları amaçlar nedeniyle işbirliği yapmak durumundadırlar (Kültür, 2006 s.1). Birey, ihtiyaçlarını ve arzularının bir bölümünü gerçekleştirip kişisel hedeflediği noktalara ulaşabilmek için bir topluluğa gereksinim duyar ve toplulukla birlikte hareket etme zorunluluğu hisseder. İnsanlar ekip halinde yaşayan sosyal varlıklar oldukları gibi oluşturdukları hedefe ulaştıracak ve grupları yönetecek liderler insanlara da gereksinim duymaktadırlar (Eraslan, 2004, s.44).

Liderlik konusunda pekçok sayıda tanım bulunmaktadır. Liderlik, yaygın bir tanıma göre, belirli koşullarda, kişisel ve grupsal amaçlarını yönetip ortaya koymak üzere, başkalarının çalışmalarını etkileme ve yönlendirme sürecidir (Balçık, 2002 s.152).

Liderlik konusu, 20.yüzyıl'da birçok bilimsel araştırmanın gerçekleştirildiği temel alanlardan biri olarak literatüre geçmiştir. 20.yüzyılda farklı alanlarda hem uygulayıcılar hem de teorisyenler, liderliği analiz etmek amacıyla büyük bir çaba ve gayret göstermişlerdir. Bu çaba ve gayretler, ortalama, 5.000'i aşan araştırma, 350'den de fazla tanımı liderlik literatürüne kazandırmıştır. Araştırmalar, liderlikle alakalı türlü yaklaşımların ortaya çıkmasına, tanımlarda liderliğin izah edilmesine katkıda bulunmuştur (Erçetin, 1998 s.123).

21. yüzyıla gelindiğinde ise liderlik konusu, rekabet ortamlarında giderek değer kazanmakta olan bir olgu olarak meydana çıkmaktadır. Çağın getirdiği bu rekabet ortamlarında klasik yöneticinin mevcut olan durumu devam ettirmeye yönelik yönetim düşüncesiyle başarılı olup hedeflere ulaşmak muhtemel görülmemektedir. Gelişen rekabet ortamında ancak çalışanları kendine inandırıp etkili bir iletişim içerisinde olan ve onları motive edici hareketler sergileyen liderler işletmelerde sinerji oluşturup etkinliği sağlayabilmektedir (Çağlar, 2004, s.91)

Toplumsal ihtiyaçların karşılanması, toplumsal problemlerin giderilmesi gereksinimi, bireyi toplumdaki diğer üyelerle işbirliği yapmaya, beraber hareket etmeye mecbur etmektedir. Bu mecburiyetin doğal bir neticesi sonucunda toplumda örgütler oluşmaktadır (Başaran, 1984, s.53). Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir (Bursalıoğlu, 2005, s.15).

Örgüt, Bernard (1959)'a göre iki veya ikiden fazla insanın, şuurlu olarak bir amaç doğrultusunda bir araya gelip hareket ettiği etkinlikler sistemidir. Buna göre örgütün meydana gelebilmesi için bu üç unsurun varlığı olmak zorundadır: (a) Kendi aralarında iletişim kurabilecek bireyler, (b) hedeflerin ve amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunma isteği ve (c) ulaşılması gereken müşterek bir amacın olması gerekir (akt. Aydın, 1994, s.14).

Belirli hedeflere ve amaçlara ulaşmak için biraraya gelen insan gruplarını yani örgütleri oluşturmak ve bu örgütleri harekete geçirmek her insanda bulunmayan farklı ikna ve beceri yeteneklerini gerektirmektedir. Bu sebeple liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşma doğrultusunda izleyicileri yönlendiren bir süreçtir. Örgütlerin içerisinde yaşadığı atmosferin dinamik ve değişken olması, örgütlerin büyüme ekseninde olması, örgütlerdeki insan unsurunun karmaşık, öngörülme ve değişken bir yapıya sahip olması ve hazırlanan planların her şeyi kapsayamaması biçiminde özetlenebilecek nedenlerden ötürü her örgüt etkili bir liderliğe gereksinim duymaktadır (Arıkan, 2001, s.253).

Kaya (1999), insan hayatının tümünün değişik örgütlerde geçmesinden ve örgütlerin yaşamın her alanında örgütlerin yer almasından insanı örgütsel bir varlık olarak nitelemiştir. Bu örgütlerin en önemlileri de insan yaşamının büyük bir bölümünün geçtiği aile, eğitim ve çalışma örgütleridir. Eğitim örgütlerindeki birey, bir yandan eğitim gereksinimini karşılarken bir yandan da içinde bulunduğu topluma

ve örgüte karşı sorumluluklarını öğrenip yerine getirmeye çalışır. Bu süreç içerisinde amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesi de yönetimle alakalı bir durumdur (akt. Şimşek, 2005 s.1-2).

Örgüt kuramının en çok tartışılan konularından biri olan liderlik, hiç şüphesiz liderliğin örgütlerde oynadığı ehemmiyetten kaynaklanmaktadır. Örgütteki en önemli kaynaklardan biri olan liderlik, örgütteki diğer kaynakları harekete geçiren çalışanların yönetimiyle ilgili olup amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için çalışanları etkilemektedir (Can, 1997, s.190).

Örgüt iklimi kavramı, 1960'lardan itibaren örgüt teorisyenleri, uygulayıcılar ve araştırmacılar için modern bir çalışma alanı olarak değer kazanmıştır. Bu kavram, her şeyden önce, örgütün kişi ve kişilik üzerinde olan etkisini anlamlandırmada etkili olmaktadır. Örgütsel iklimin incelenmesinden beklenen başka bir fayda da, örgütteki bireylerin davranışların çok yönlü boyutlarını genel bir başlıkta toplanmasını sağlamaktır. Yapılan araştırmalara göre örgütsel iklim kavramı, örgütsel ve bireysel seviyeler arasında çözümlenmeye imkan veren kavramsal bir bağ gibi düşünülmektedir. Bu nedenle iklimin bilinmesi, yönetim sürecinin incelenmesinde, örgütteki görev yapan kişiler, örgütün muvaffak olduğu iş ve örgüt sağlığının üzerindeki etkisinin özellikle de değişik yönetim biçimlerinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır (Ertekin, 1978, s.1).

Okul ikliminin birden fazla tanımının olduğu ve ortak bir tanım üzerinde bir itilaf olmadığı görülmektedir. Okul iklimi için kullanılan tanımların bir çoğunun okullardaki birey ilişkileri kapsamında gerçekleştiği göze çarpmaktadır. Ellis (1988) okul iklimini, idrak edilmesi kolay ancak ölçülmesi, yönlendirmesi ve tanımlaması güç bir kavram olduğunu ifade etmiştir. Okul iklim, okuldaki ortak davranış algısını yansıtır, tıpkı örgüt ikliminde olduğu gibi okuldaki üyelerin okul içindeki günlük hayatlarında hissedip yaşadıkları okula ait daimi bir özelliği oluşturmaktadır (Hoy, 2003, akt. Çalık ve Kurt, 2010, s. 169).

Okul ikliminin şekillenmesinde okul müdürünün liderlik davranışları etkili olup okul müdürü liderlik davranışlarıyla okuldaki atmosferi belirlemektedir. Müdürün belirlediği bu atmosfer de öğretmenlere, öğrencilere, okuldaki diğer personele ve velilere yansımaktadır. Okul müdürünün davranışlar, tutum, tavır ve inançları, insanlar arası iletişimi okul ikliminin oluşmasındaki en temel unsurlardan

birisidir. Okul müdürünün en önemli rolünden biri de okulda pozitif bir iklimin oluşmasını sağlamaktır. Lider olarak okul müdürü, insanlarla güçlü temaslarda bulunup, onlara her fırsatta önem veren kişi olmasının yanında, eğitim camiasının doğal ve diğer çalışanlarıyla eşit olan bir yesi olmalıdır (entrk, 2010, s.64).

1.2.Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, özel bir okul zincirinde görevli müdürlerin gösterdikleri liderlik davranışları ile bu okullardaki örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemektir.

1.3. Araştırma Soruları

Özel okul müdürlerinin ortaya koydukları liderlik davranışlarıyla özel okullardaki okul iklimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır ?

Alt Problemler

1. Özel okul zincirinde çalışan öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin liderlik davranışları nedir?
2. Bu davranışlara yönelik algı düzeyleri;
 - a. Cinsiyet
 - b. Mesleki kıdem
 - c. Mevcut mesleki kıdem
 - d. Çalıştığı okul türü
 - e. Çalıştığı okulun işletme modeli

değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Özel okul zincirinde çalışan öğretmenlerin okul iklimine ilişkin algıları nedir?
4. Okul iklimine yönelik algı düzeyleri;
 - a. Cinsiyet
 - b. Mesleki kıdem
 - c. Mevcut mesleki kıdem
 - d. Çalıştığı okul türü
 - e. Çalıştığı okulun işletme modeli

değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5. Özel okul zincirindeki okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasında öğretmen görüşlerine göre anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır ?

1.4.Çalışmanın Önemi

Bu araştırma, İstanbul ilinde görev yapan özel okul müdürleri başta olmak üzere, ülkemizde giderek artmakta olan özel okul müdürlerinin ortaya koydukları liderlik davranışlarını ve bu davranışların özel okullardaki örgüt iklimini nasıl etkileceğinin belirlenmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Liderlik konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında daha çok sınıf yönetimi, çatışma yönetimi, örgütsel bağlılık, çatışma yönetimi iş doyumu gibi konuların mukâyese ettikleri görülmektedir. Bu çalışmada elde edilecek bulgular, İstanbul ilindeki özel okullarda görev yapan müdür ve öğretmenler ile ülkemizde öğretmen yetiştiren kurum ve kuruluşlara farkındalık kazandırma ve veri sağlama açısından önemlidir.

1.5.Tanımlar

Lider ve Liderlik: Lider, belli koşullar, durum ve zaman içerisinde bir grubun üzerinde, belirli amaçlara ulaşmak için insanların hareketlerini teşvik ederek hedeflere varmak için yardımcı olan, tecrübelerini aktarıp uyguladığı liderlik davranışından hoşnut olmalarını sağlayan kişi, liderlik ise ortak amaçları gerçekleştirmek için grup aktivitelerini etkileme sürecidir (Werner, 1993, s.17)

Örgüt iklimi: Örgütü diğer örgütlerden farklı tutan, örgütü belirli bir şekilde tasvir eden zaman içerisinde değişikliğe uğramayan, örgüt çalışanlarını etkisi altına alan özelliklerin tamamıdır (Bakan, s.2004).

Özel Okul Zinciri: Devlete ait olmayıp kişi veya özel kuruluşlar tarafından işletilen okulların oluşturduğu eğitim kurumlarının bulunduğu sistem.

Temel Lise: Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği doğrultusunda ortaöğretim seviyesinde öğretim veren özel öğretim kurumları olup TBMM tarafından 5580 sayılı Özel Öğretim Kanununda yapılan değişiklikle dönüşüm programına alınan kurumların kurucuların tarafından açılabilen dershanecilik faaliyetlerini özel okul faaliyetleriyle sunup öğrencilere diploma verme yetkisine sahip olan ortaöğretim özel okullarıdır.

Franchise: Bir markanın hak sahibinin, belirlenmiş sınır, süre ve koşullar kapsamında işin organizasyon ve yönetimine bağlı olarak devamlı destek ve disiplin sağlayarak, belirli bir ücret karşılığında, yatırımcılara marka ve sistemin kullanılmasına dayanan, sürekli ve uzun vadeye dayanan bir iş ilişkisidir.



Bölüm 2

Alan Yazın

Bu bölümde liderlik davranışları tanımlanmış ve liderlik yaklaşımlarının farklı teorilerdeki tanımları ele alınmıştır. Okul iklim kavramı irdelenmiştir. Okul iklimi ile liderlik davranışlarını içeren geçmişte yapılan yurtiçi ve yurtdışı araştırmalar özetlenmiştir.

2.1. Liderlik

Liderlik kavramı, insanlar üzerinde eski zamanardan bu yana heyecan ve ilgi uyandıran kavramlardan biri olup umumi olarak ele alındığında, birden fazla zafere tanık olmuş orduları yönlendiren, milletlerin mühim olaylarına yön veren, bir dîni inancı yayan veya imparatorlukları yönetmekte olan kişileri akla getirmektedir. (Kurtuluş, 2007, s.3). İlk çağlarda devlet yöneticiliğiyle özdeşleştirilen bu kavram, günümüzde, akademisyenler tarafından küresel boyuttan mikro düzeylere kadar farklı boyutlardaki grupları kapsayacak şekilde genişletilerek literatüre alınmıştır (Yılmaz & Şahin, 2014, s. 1).

Liderlik kavramı, evrensel, toplumsal ve beşeri olgulardan biri olup, insanların topluluk, grup ve örgüt olarak birlikte yaşamlarını devam ettirerek etkileşim içerisinde oldukları tüm zaman ve mekanlarda mevcut olmuştur. İnsanlık tarihinden günümüze kadar meydana gelen siyasi, ekonomik, ve askerî başarılar ve başarısızlıklar büyük ölçüde liderliğe dayandırılmıştır (Dinar, 2001, s. 29). Bu yüzden liderlik konusu, tarih boyunca en fazla ilgi duyulan konuların başında gelerek binlerce araştırmaya konu olmuştur. Bu nedenle çalışma sayısına yakın liderlik tanımı da ortaya çıkmıştır (Can, Akgün & Kavuncubaşı, 1998, s. 38).

Liderlik, bin yıldan daha eski bir kavram olup, Anglo-Sakson “leadare” kökünden gelmektedir (Turan, 2014, s.294). Lider kelimesi ise ilk kez İngilizce (leader) olarak 1300’lü yıllarda kullanılmış ve 1821 yılında da Oxford İngilizce sözlükte yerini almıştır (Kostik, 2003, s.21). Bununla beraber lider ve liderlik kelimesi hakkında yazıların 5000 yıl önceki eski Mısır Hiyerogliflerinde geçtiği tespit edilmiştir (Shirakashi, 2006 akt. Sökmen, 2014, s.125). Bu da göstermektedir

ki insanoğlu, liderlik konusuyla insanlık tarihinin başlangıcından beri ilgili olmuştur. Türkiye Türkçe'sinde ise liderlik kelimesini karşımalak için "nderlik" ve "yederlik" kelimeleri tavsiye edildiyse de genel olarak "liderlik" kelimesi kullanılmaktadır (Şişman, 2004, s. 3).

Liderlik kavramı akademik olarak 14.yüzyılda dünya literatürüne girmiş olmasına rağmen son iki yüzyılda daha fazla kullanıldığı grlmektedir. Liderliği tanımlayan araştırmacılar, bu tanımları daha çok kişisel perspektiflerine ve değer verdikleri olgulara göre yapmışlardır. 1950'lerde giderek artmaya başlayan liderlik üzerine yapılan araştırmalarla birlikte birçok tanım ortaya çıkmaya başlamıştır (Zel, 2006, s. 109)

Liderlik konusuyla alakalı 3000'den fazla ampirik araştırma yapılmış ve çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Liderlik konusu hakkında önemli görülen tanımlamalar aşağıda gibi sınıflandırılabilir (elik, 2007) :

- Liderlik, grup hedeflerine ulaşmak için grup etkinliklerini etkileme sürecidir (Bass, 1985).
- Liderlik, davranışları, fikirleri ve eğilimleri, etkileme, yönetme ve yönlendirmedir (Bennis & Nanus, 1985, s.56)
- Liderlik, izleyiciler ile lider arasında meydana gelen iki yönlü bir etkileşimdir (Graen, 1976, s.116)
- Liderlik, kuvvetli bir etkidir (Argyris, 1976, s.227).
- Liderlik, tesirli kişisel özelliklere dayalı bir güçtür (Etzioni, 1964).
- Liderlik, liderin peşinden gidenlerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda g kullanmadır (Zaleznik, 1977, s.267).

İki veya daha fazla kişiyi g ve etki yoluyla yönlendirmek olan liderlik, bu iki özellik bakımından formal lider ve informal lider olarak iki farklı liderlik biçimi olarak ortaya çıkmaktadır. Formal lider grup üzerinde otoriteyle etkisini gösterir. İnfomal lider ise ortaya koyduğu liderlik davranışlarıyla bir grupla bütünleşen kişidir. Formal lidere, okul müdürünü örnek olarak gösterilebilir. Bununla birlikte, okul müdürünün öğretmenleri güdülemesi, sahip olduğu değerlerle öğretmenleri yönlendirmesi, onu informal bir lider konumu da getirebilir (elik, 2007, s.3).

Liderlik, kolaylaştırmak, yardımcı olmak ve dzenlemektir. Son yıllarda profesyoneller arasında popler olan bu tanıma gpre liderin temel gprevi, gruptakilerin bir şeyi gerçekleştirmesi sağlamak değil, onları bir şeyi yapabilmeleri bağlamında yetki vermesi ve gulendirmesidir. (Bolman & Deal, 1991, s. 405; akt. Turan, 2014 s. 296).

Liderlik üzerine yapılmış olan tanımların keşiştiği noktalar genelde ayındır. Belirli bir amacın olması, belirli bir grubun olması ve bu grubu yönlendirecek bir liderin olması ortak lutlerdendir (Zel, 2001, s.92). Genel anlamıyla liderlik, insanları kararlaştırılmış amaçlara yönelten ikna yeteneği, lider ise himayesindeki grup üyelerini bir arada getiren ve onları grubun amaçları doğrultusunda güdüleyen kişi olarak tanımlamak mümkündür (nsan, 1997, s.82).

Başaran (1992), liderlik tanımlarından yola çıkara liderliğin fonksiyonlarını şu şekilde belirlemiştir (akt. Gültekin, 2012, s.3) :

Amaç : Grubun oluşmasında ilk koşuldur.

Lider : Her grup bir lidere sahip olmalıdır.

İzleyenler : Grubun diğer üyeleridir.

Ortam : Liderliğin oluşması için uygun bir ortam gereklidir.

Liderlik ile ilgili yapılmış tanımlamaların üzerlerinden durulmakta olan temel noktalar özetle şunlardır (Turan, 2014, s.298) :

- Bireysel zelliklerin getirdiği g,
- Karar verip, verilmiş kararları yerine getirebilmeye sahip olan g,
- Grup içerisinde eř güdüm sağlayarak gruba yöne verme,
- Grubu ortak hedefler istikametinde etkileyebilme
- Birey ile grup arasında meydana gelen etkileşme süreçleri,
- Mevcut olan kural,yapı, süreç ve amaçları değiştirme kabiliyeti

Liderlik kavramı, içerisinde bir başka kavram olan lider kavramını da barındırmaktadır. Liderlik, bir olguyu belirtirken, lider kavramı ise bir kişiyi ifade etmektedir. Bu nedenle liderlik tanımlarıyla iç içe geçmiş olan liderlik tanımı bir anlamda onun görev tanımını ortaya koyan anlamlarla ifade edilmektedir (Can, 2013, s.185).

2.1.2 Lider ve özellikleri. Lider, belirli amaçlar doğrultusunda bir grup insanı toplayabilen, bu amaçları gerçekleştirmek için onları etkileme ve harekete geçirme konusunda yetenek ve bilgilere sahip kişidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere liderliğin esasını insanları etkileyerek amaçlar doğrultusunda davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır (Akşit, 2010, s.109).

Adair (2004)'e göre lider, belirli bir yolu takip etme konusunda insanları etkileme yeteneğine sahip kişidir ve lider, sadece komutanlık otorisine sahip olan kişi değil, ihtiyaç gereği sıradan bir kişiyi cezbeden, alışılmışın dışında bir şahsiyet kuvvetini kendisinde barındıran kişidir. Fiedler (1967)'e göre ise lider, bir grubun üyesi olmakla beraber, grubun görevleri ile ilgili faaliyetlere yön veren ve koordine eden kişi olarak tanımlanmaktadır. (Lipham, 1964)'e ise lideri, örgütün amaçlarını yerine getirmek için yeni bir yapılanmayı veya süreci başlatan kişi olarak tanımlar. Bursalıoğlu (1994) ise, lideri grubun yaşantılarını gözden geçirip düzenleyen ve bu yaşantılar vasıtasıyla grubun gücünden yararlanan kimse olarak görmektedir (akt. Sökmen, 2014, s. 8-9)

Lider, grup üzerinde en çok etkiyi kendisinde bulunduran kişidir (Freadman, Sears ve Carlsmith, 2003, s.53). Lider, örgütün hedeflerini, vizyonunu, standartlarını ve önceliklerini tespit ederek bunların bozulmaması için gerekli önlemleri alır ve uzlaşmaları sağlar (Drucker, 1996, s.130). Özden (2006) lideri, köklü değişimlerin meydana getirdiği yeni fırsatları yakalayabilen, tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirerek yeni açılımlar getirebilen kişi olarak tanımlamaktadır (akt. Can, 2013, s.185). Lider, kontrolüne verilmiş insanları belirli amaçlara ulaşmak için işbirliği içerisinde çalıştıran kişidir (Güven, 2000, s.13)

Genel olarak lider, bir grup insanı belirli amaçlar doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi olarak tanımlanabilir. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi liderlik bir süreç, lider ise sürecin başındaki kişidir (Kılınç, 202, s.85)

2.1.3. Yönetici ve lider. Lider ile liderlik kavramları yönetimin olmazsa olmazlarından biri olup genellikle yönetici ve yöneticilik kavramlarıyla aynı anlamda kullanılsa da bu terimler birbirlerinden oldukça farklı anlam ve özellikler ihtiva etmektedir. Yönetim, hem insanları hem de insan davranışlarını doğrudan etkilemeyen fonksiyonları barındırmaktadır ancak liderlik kavramı doğrudan insan ve davranışı ile ilgilidir. Yönetimde planlama, örgütlenme, koordine etme, yöneltme ve kontrol gibi işlevler yerine gelmektedir (Arıkan, 2001, s. 286)

Liderlikle alakalı bugüne kadar en çok tartışılmış konulardan biri de liderlik ile yöneticilik arasında farklı bir işlev ve faaliyet olup olmadığıdır. Yöneticilik ve liderliğin aynı kavramlar olmadığını iddia etmeden araştırmacıların aradaki farka ilişkin büyük bir ihtilafları mevcuttur. Araştırmacılar uzun yıllar liderlik ile yöneticilik arasındaki gerçek farklılığı ortaya koymaya çalışmaktadırlar (Kurtuluş, 2007, s. 7).

Yönetici mevcut olan politikayı sürdürmeye çalışırken lider politikayı oluşturur. Yönetici, ağacı düşünürken liderin ufu çok geniştir ve o ormanla ilgilenir (Lunenburg & Orstein, 1991, s.119)

Lider, gruptaki üyeler tarafından takip edilen bireydir. Her yönetici lider olamaz. Yöneticilerin gruptaki tüm üyelerce benimsenmesine gerek duyulmaz. Liderse gruptaki üyelerin hepsi tarafından izlenmekte olmalıdır. Yönetici atama ile gelirken liderin atamayla gelmemesi onun hiyerarşik yapı içerisinde belli bir konumu olmadığını gösterir (Erdoğan, 1991, s.332).

Lider, gruptaki üyelerin duygusal yönden benimsendiği ve beklentileri karşılayan kişidir. Yönetici ise ussal karar verip sorunlara çözüm bulan kişidir. Örgüt amaçlarını yönetici gerçekleştirmeye uğraşırken, lider, örgüttekilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Yönetici, örgüt hedeflerini gerçekleştiremediğinde başarısız olur ancak lider, örgüttekilerin beklentilerini yerine getiremediğinde başarısız olmaktadır (Erdoğan, 1991, s.333).

Lider, güdüler, ilham verir, vizyon sahibidir. Yönetici ise denetler, düzenler, eşgüdümder. Lider, gruptakilere mücadele ruhunu aşılarken yönetici ödül ve cezaya dayalı gücü elinde bulundurmaktadır. Yönetici, yazılmış olan konuşma metnini okurken lider konuşma metnini kendisi yazar (Starratt, 1995, s.10).

Liderlik, yenilik ile meydana getirme ile ilgili her şeydir. Yönetim ise var olan durumu sürdürme veya kopyalama üzerine odaklanmaktadır. Lider, yaratıcı, uyum sağlayıcı ve çevik olan kişidir. Liderin gözü ufuk çizgisindedir (Altılar, 2002, s.231).

Yöneticiler ile liderler birbirlerinden son derece ayrı farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları isteklerinden çok ihtiyaçlarından meydana gelir. Yönetici bireyler ya da bölümler arasında çıkabilecek çatışmaları çözme konusunda üstündür. Lider ise amaçlara yönelik kendine has tavırlar benimser. Etrafında bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine örnek olur ve kendine özgü enerjisiyle yaratıcı güçleri harekete geçirir (Zaleznik, 1999, s.67).

Sonuç olarak, yönetici ve lider arasında belirgin bir fark olduğu, dolayısıyla da yöneticilik ve liderlik kavramları da birbirinden farklılaştığı söylenebilir.

2.1.4. Liderlik ve güç kaynakları. Güç kavramının liderlikle sıkı bir ilişkisinin olduğu belirtmek yanlış olmasa gerekir. Güç kavramı umumi olarak tesir edebilme ve insanları yönlendirme yetisi olarak tanımlanmaktadır ve örgütlerde lider ile bireylerin arasında iletişim ve etkileşimde güç faktörünün mühim bir role sahip olduğunu söylemek mümkündür. Güç teriminin, örgüt yaşamındaki rol ve etkisi hakkında güç kavramının türleri hakkında söz etmek yerinde olacaktır (Kurtuluş, 2007, s.11).

Liderin daha iyi anlaşılabilmesi için liderin güç kaynaklarının tahlil edilmesi gerekmektedir. Lidere ait güç kaynakları beş grupta incelenebilir (Lunenburg & Ornstein, 1991; Arnold & Feldman, 1986, akt. Çelik, 2007, s.4-5) :

Yasal Güç : Hiyerarşik yapı çerisindeki liderin konumuna veya rolüne bağlı olarak izleyicilerin üstündeki yetkiye dayanmakta olan ve izleyicilerce benimsenene güce denir. Okul örgütlerindeki müdürler önemli bir yasal güce sahiptirler ve bu sayede okul müdürü okuldaki hiyerarşik yapı içinde öğretmenlere yasal gücünü kullanabilmektedir.

Ödül Gücü : Genellikle liderler, astlarının yeteneklerini, ödül gücünden faydalanarak değerlendirmektedirler. Çalışanların arzuladıkları ödülü kontrol eden liderler hangi çalışana ne ölçüde kadar ödül verilmesine de karar verirler. Ödül gücü buna örnek olarak, maaş, değerlendirme, övgü ve yükseltme gibi güçleri

kapsayabilir. Sistemimizdeki müdürlerin, öğretmenlerin ücretini doğrudan belirleme gibi bir yetkileri yoktur lakin öğretmenlerin sicillerini değerlendirip, yükseltip ve aylıkla ödüllendirip bu gücü kullanabilir.

Zorlayıcı Güç : Ödül gücünün tam karşıtı olan bir olan bu güç liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda cezalandırma ve denetleme gücünü kapsamaktadır. Örneğin, zorlayıcı güçler, rütbe indirme, ücret artışını engelleme, davranışlara ceza verme veya sicil notunu olumsuz verme gibi güçleri barındırmaktadır. Okul müdürünün yasal gücüne tabi olarak zorlayıcı gücü de bulunmaktadır. Okul müdürünün zorlayıcı gücünü, öğretmeni azarlaması, tenkit etmesi, sicil notunu az vermesi ya da onu cezalandırması oluşturmaktadır.

Uzmanlık Gücü : Liderlere ait olan hususi yetenek ve bilgileri kapsayan bu güç, çağdaş okul yönetimlerinde okul müdürünün aldığı eğitim ve deneyim durumuna bağlıdır. Gruptaki üyeler, liderin bilgi birikiminden ve deneyimlerinden etkilenecek lidere saygı duyarlar (Güner, 2002, s.19).

Grupa kimi zaman astlar, kendisinden hiyerarşik olarak üstte olanların ihtiyacı olan bilgilere sahip olabilirler ve böylece güç elde edebilirler. Bu sebeple uzmanlık gücü, resmi otorite ile fazla ilişki içerisinde değildir (Yüksel, 1999, s.171).

Karizmatik Güç : İzleyicilerin üzerinde kuvvetli bir tesiri olan bu güç, liderlerin izleyiciler üstündeki saygı ve cazibesini yansıtmaktadır. Tarihi sürece baktığımızda Atatürk, Gandhi, Martin Luther King gibi liderler karizmatik güce sahip liderlere örnek olarak gösterilebilir.

Karizmatik güç; yasal, ödüllendirme ve zorlayıcı güçlerle karşılaştırıldığında daha soyuttur. Karizmatik güce sahip liderlerin insanları ve toplumları etkileme kuvvetleri çok fazladır. Bu gücün tesiri, liderle izleyenler arası olan etkileşimin başarısına bağlanmaktadır (Sökmen, 2014, s.128).

Güç, bazen değer yapısıyla ilgili bir uyuşmazlığı kışkırtacak biçimde astların değerlerine karşı kullanıldığı gibi bazen de liderin kendine çıkar sağlaması için de kullanılabilir.

2.2. Liderlik Tipleri

2.2.1. Otokratik lider. Otokratik tarzdaki lider, tüm grup üyelerini yönetim dışında tutup bütün yönetim yetkisini kendi üzerinde buldurmaktadır. Grup

üyelerine örgüte ilişkin politikalar, misyonlar, politikalar, prosedürler ve hedefler belirlenirken söz hakkı verilmemektedir. Bu tip bir örgütte, lider çalışanlara emir verir, çalışanlarsa liderden aldıkları bu emirleri yerine getirir. Çalışanların fikirlerini almayan lider, bir politika tespit eder ardından da belirlediği bu politikalar doğrultusunda astlarından iş yapmasını ister ve çalışanlarda bunları yerine getirir. Otokratik liderler, çalışanlarını etkili bir biçimde çalıştırmak için, emir verme, çalışanlarının hatalarını eleştirme, cezalandırma gibi taktikler kullanmaktadırlar. (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005, s.210).

Otokratik liderlik tipinin yararları aşağıdaki gibidir (Eren, 2004, s.352):

- Bu tip bir liderlik, otokratik ve bürokratik kültürde yemişmiş ve bu ortamda eğitim görmüş bireylerin beklentilerine uygun gelmektedir. Geleneksel aile yapısına sahip, büyüklerinin emirlerini sorgulamadan uygulamanın doğru olduğunu sanan bir olgu içerisinde büyümüş ve her halükarda büyüklerine saygı göstermesi bilinciyle yetiştirilmiş bir birey, iş hayatında da hiç şüphesiz liderinden de tıpkı büyüklerinin yaptığı gibi benzer davranışlar göstermesini bekleyecektir. Sadece otokratik olan liderin gerçek anlamda bilgili olduğuna ve kendisine güven duyduğuna inanacaktır.
- Bu tip liderlik biçiminde, liderlere tam yetki verilmesi olgusu, liderlerin kendilerini daha rahat ve etkili hissetmelerine sebep olmaktadır.
- Lider, bütün kararları kendisi verdiği için işe daha fazla yoğunlaşacak ve yine kararlar tek taraflı verildiği için, daha hızlı kararların alınmasına sebep olacaktır ve zaman kaybı minimuma inecektir.

Otokratik liderliğin sebep olduğu zararlar ise şöyledir :

- Lider dışındakiler, plan, program, amaç ve işin yapılışı üzerinde bir söze sahip değildir. Bu durum, çalışanlar arasında yaratıcılığı neredeyse ortadan kaldırır (Eren, 2004, s.352).
- Liderin hızlı karar vermesi önemli bir avantaj gibi gözükse de, bu durum çalışanların fikirlerinin alınmasını engelleyerek ekip çalışmasını ve devamında ortaya çıkabilecek ekip ruhunu ortadan kaldırır (Özden, 2009, s.56).

- Bencil davranışlar gösteren liderin ortaya çıkardığı bir yanlış ise çalışanları beklentilerini göz ardı etmesidir. Bu durum içinde çalışan bireylerde psikolojik tatminsizlikler meydana gelir ve buna bağlı olarak motivasyon düşüklüğü, bireyler arası anlaşmazlık, uzlaşmazlık gibi sorunlar ortaya çıkar. Liderin çalışanları önemsememesi sonucunda çalışanlar yönetime karşı nefret duymaya ve çalışma azimlerini yitirmeye başlarlar (Eren, 1984, s. 383-384).

2.2.2. Demokratik lider. Otokratik liderliğin tam zıttı bir durumun söz konusu olduğu bu liderlik biçiminde merkezi bir otorite söz konusu değildir. Demokratik liderler, yönetim yetkisini tek elde toplamaz, bunun yerine bu yetkiyi grup üyeleriyle paylaşırlar. Bu tip liderlik biçiminde lider, çalışanlarına, yapılan işlere yönelik veren durumlarla alakalı olarak gereken bilgileri verir. Aynı zamanda lider, çalışanların düşüncelerini söylemeleri ve oluşan sorunlar üzerine öneri getirmeleri amacıyla astlarını cesaretlendirmektedir. Lider, otokratik lider gibi plan ve programları tek başına belirlemek yerine çalışanlarını da dahil etmekte ve onların düşüncelerine önem vermektedir. Bu tarz liderin otokratik liderden ayrılan bir diğer yöne ise çalışanlarını etkilemek için onları baskı ve kontrol altına almak yerine, uzmanlık ve becerisini kullanmaktadır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005, s.211).

Demokratik liderler, örgütün amaç ve hedeflerini bilip, astlarına da hedeflerin anlaşılması konusunda yardımcı olarak, gayret ve çabaları ile astlarına örnek olmaktadır. Grup üyeleri arasında grup çalışmasına katkıda bulunmaktadır (Albayrak, 1977, s.236)

Demokratik liderlik biçiminde ceza uygulaması yoktur ama ödül sistemi vardır. Yukarıdan aşağıya aşağıdan yukarıya ve aynı düzeylerdeki her türlü iletişime açıktır. Bu tip bir liderlik biçimi, her türlü yardımlaşmaya ortam hazırlayan bir ortamın oluşmasına sebep olur. Aynı zamanda da astların yöneticilik yeteneklerinin gelişmesine de katkı sağlar. Grubun başarıyı kazanma duygusu ile iş tatminine ulaşılır. Grup içerisindeki çatışmalar yok olup, yerini verimli çalışma gücü ile moral alır (Özalp, 1983, s.98)

Demokratik liderliğin olumlu yanlarına rağmen en büyük olumsuz tarafı da zaman kaybıdır. Önemli olan veya olmayan tüm kararlar için çalışanların da fikrinin alınması işlerin yavaşlamasına sebebiyet vermektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005,

s.212). Bir diğerk olumsuz tarafı ise herkesin karar alımına katılma mecburiyetinin olması ve uzmanı olmadığı onularda kendilerinden fikir talep edilmesidir. Bu durum astları zor duruma dşürübeliceği gibi konunun uzmanı olmadıkları durumlarda yanlış fikirlerin ortaya çıkmasına sebep olacaktır (Eren, 1984, s.352).

2.2.3. Liberal lider. Örgüttekileri tam anlamıyla serbest bırakan bu biçimde, liderler, bırakın yapsın, bırakın geçsin (Laissez - Faire, Laisses – Passer) prensibini benimserler. Liderler yönetim yetkisini tam anlamıyla kullanmayıp yetki gücünün getirdiği sorumluluktan kaçınırlar. Liderin rolü diğerk grup üyelerinin rolü gibidir. Amaçları gerçekleştirmede gruba bağımlı olarak hareket eden bu lideler grup üyeleri üzerinde hakimiyet oluşturmak yerine, üyeleri kendi hallerine bırakırlar. Liderler, çalışanların işleriyle alakalı amaçları belirlenirken, plan ve program yapılırken kendi hallerinde davranmalarına izin verirler. Çalışanlar ise bu durumda liderden herhangi bir yardım almayıp kendilerini eğitir ve motive ederler (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005, s.212).

Bu tarz bir liderlik biçiminin en büyük yararı, astların plan, program ve amaçlarının belirlenmesiyle uygulanması durumlarını tek başına yapabilmeleridir. bu nedenle her bir çalışanın yaratıcılığı gelişmekte ve oto-kontrol kavramı da önem kazanmaktadır (Eren, 1984, s.351). Liberal liderliğin olumsuz özelliği ise çalışanlara tanınan serbestlik liderin otorite gücünü ortadan kaldırmaktadır. Otoritenin olmaması grubun ortak bir amaç etrafında toplanmasına ve hedeflerin tam olarak gerçekleşmesine engel olmaktadır (Eren, 1984, s.353). Çok kullanılan bir liderlik biçimi değildir, üyeler birbirine karşı nitelikte farklı amalar geliştirebilir ve bu durumda kaos döneminde örgütün bozulmasına sebep olabilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995, s.184).

Bu liderlik tarzında, farklı birimler farklı amaçları takip ettiği için, kimi zaman işletmeler karışıklığa sürüklenebilmektedir. Bu sebeple, bu tarz bir liderliğin günümüzde sık kullanıldığından söz edilmemekte ve grubu her zaman için tam anlamıyla başarıya ulaştıracağı düşülmemektedir (Doğan, 2007, s.69).

2.3. Liderlik Kuramları

Liderlik konusu araştırmacılarca yıllardır incelenmiş ve incelenen bu konuların önemli bölümünün, başarılı liderleri tayin eden faktörlerin hangi özellikler olduğu konusunda yoğunlaştığı bilinmektedir (Stone & Walker, 1986; akt. Sökmen

2014, s.136). Yapılan araştırmalarda, araştırmacıların bir kısmının bireysel özellikler üzerinde durduğu, bir kısmının ise liderin davranışları üzerinde yoğunlaştığı, son zamanlarda ise da liderlik ortamı üzerinde araştırmaların yoğunlaştığı görölmektedir. 1980’li yılların başına kadar geçen sürede temel hedefleri etkin liderliği belirlemek olan kuramlar ; özellikler yaklaşımları, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları başlıkları altında incelenirken 1980 yılından günümüze kadar gelen süreçte daha öne çıkan kuramlar arasında liderlikte modern yaklaşımlar başlığında incelendiğini söylemek mümkündür (Sökmen, 2008; akt, Sökmen, 2014, s.136).

Liderlik kuramlarının, kişilik (özellik) yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşımlar ve modern yaklaşımlar olarak dört grupta incelendiği görölmektedir (Erdal, 2007, s.18). Bu kuramları ve bağlı buldukları dönemleri Tablo 1’de görmek mümkündür.

Tablo 1

Liderlik Kuramlarının Dönemleri ve Konuları

Dönem	Yaklaşım	Konusu
1949’ların Sonu 1940’ların sonundan	Özellikler Yaklaşımı	Liderlik yeteneği doğuştandır
1960’ların başına kadar	Davranışsal Yaklaşım	Liderlik etkililiği liderin nasıl davrandığıyla ilgilidir
1960’ların sonundan 1980’lerin başına kadar	Durumsallık Yaklaşımı	Etkin liderlik duruma bağlıdır
1980’li yıllardan günümüze kadar	Etkişimsel Liderlik Dönüşümsel liderlik Karizmatik liderlik	Etkin liderler değişimi gerekleştirebilenlerdir

Kaynak : Sökmen, 2014, s. 136

2.3.1. Büyük adam kuramı. 20. yüzyıldan öncesine bakıldığında liderlikle ilgili yapılan araştırmaların çok az olduğu görölmektedir. Liderlik alanında yapılan ilk yazılı alışmaları Büyük Adamlar Teorisi oluşturmaktadır. Bu düşüncenin temelini, lider kişilerin doğuştan sahip oldukları yetenekler sayesinde başardıkları

olağanüstü işler oluşturmaktadır (Bass, 1990, s.5). İnsanlık tarihine baktığımızda sanat, din, bilim, savaş ve yönetim gibi alanlarda başarılı olmuş seçkin insanların yaptıkları işlerde ve ortaya koyduğu eserlerinde ‘kurtarıcı’, ‘öncü’, ‘kahraman’ gibi etiketleri bulunmaktadır. Büyük Adam statüsündeki liderler buldukları dönemdeki ekonomik, sosyal, ahlaki ve yüksek duyguların meydana getirdiği ihtiyaçları karşılayıp duruma göre de düzeltilmesini sağlamak amacıyla ortaya çıkan özel yeteneklere sahip kişilerdir (Adasal, 1979, s.230-231).

Büyük adamlar yaklaşımını, literatürde araştıran araştırmacılar, bu tip insanların doğuştan yeteneklere sahip olduğunu ve buldukları dönemlerde olağanüstü işler gerçekleştirdiklerini ileri sürmüşlerdir (Bass, 1990, s.5) Büyük adamların insanları çevresinde toplayıp etkileyerek, yönlendirme yapan ve üstün bir performans ortaya çıkarmalarındaki yetenek, onları izleyen insanlardan farklı olarak, sonradan edinilmesi zor özelliklerle açıklanabilmektedir (Borgatta, Bales & Couch, 1954, s.759).

2.3.2.Kişilik (özellikler) kuramı. “Büyük adam” teorilerinin devamı olarak da adlandırılan bu teoriler, Atatük, Gandi, Lincoln ve Napolyon gibi sosyal, politik ve askeri liderlerin doğuştan sahip oldukları nitelikleri ve özellikleri araştırmaktadır. Büyük adam teorisi, liderliğin doğuştan geldiği, liderlerin fiziksel görünüş, eylem ve yönetim becerilerinin genellikle soya dayalı olduğunu savunan Özellikler yaklaşımından kaynaklandığını ifade etmektedir. Özellikler yaklaşımı, sadece liderlerin doğuştan belirli liderlik özelliklerine sahip olduğunu savunarak insanlık tarafından büyük olarak kabul görmüş ve benimsenmiş liderlerin özelliklerine odaklanır. Tarihi derinden etkilemiş büyük adam örnekleri, hem bizim hem de diğer ülkelerinde tarihinde çoktur (Turan, 2014, s.303).

Liderliğin doğuştan gelen ve sonradan kazanılamayan bir özellik olduğunu savunan bu kuram 20. yüzyıl başlarında ortaya çıkmıştır ve temel olarak liderlerin doğuştan gelen üstün kişilik özelliklerinin olduğunu belirtir. Varlığını uzun yıllar edevam ettiren ve günümüzde de hala dile getirilmekte olan “lider olunmaz, lider doğulur” sözü bu kuramın varlığını az da olsa devam ettirdiğinin bir göstergesidir (Memduhoğlu & Yılmaz, 2010, s.158).

Liderlik konusuyla ilgili geliştirilen ilk yaklaşım olan bu kuramda, liderlik süreçlerinin etkinlik oranını sağlayan en değerli etkenin, liderde bulunan özelliklerdir

(Koçel, 2001, s.468). Sahip olunan özellikler, liderin başarısını etkilemektedir ve liderin sahip olduğu özellikleri en iyi şekilde kullanması gerekir (Gürel & Yılmaz, 2014, s.58).

Doğumla birlikte gelen üstün yetenekler vesilesiyle normal insanlardan ayrılan bu insanların liderlik stillerini izah etmenin yolu onların sahip oldukları özellikleri ölçmekle mümkündür (Kurtuluş, 2007, s.16).

Kişilik kuramını tarihsel süreç içerisinde düşündüğümüzde çıkış noktasının I.Dünya Savaşı döneminde olduğu söylenebilir. Bu dönemde ihtiyaç duyulan subaylar için, Amerika Birleşik Devletleri psikologları görevlendirmiştir. Başta, “Alfa Zeka olmak üzere çeşitli testler ile ölçümsel teknikler oluşturularak işe alma süreçleri oluşturulmuş ve seçim kararları verilmiştir. Birçok kurum ve araştırmacı da yapılan çalışmaları örnek almış ve araştırmacı da benzer teknikleri kullanıp bu yaklaşımın çatısını oluşturacak araştırmalar yapmışlardır (Işık, 2014, s.14).

Kişilik yaklaşımı liderin kişisel yetenekleri ile ilgilenir ve liderlik teorisini düzenleyen ilk tutarlı girişimlerden birini temsil eder. Bu kurama göre liderin bulundurduğu beceriler liderlikteki sürecin etkisini belirlemektedir (İlgar, 2005, s.58). Şişman (2004)’e göre bu teorisin çıkış noktası sonradan lider olunmayıp ancak doğuştan lider olunur şeklinde özetlemek mümkündür. Bu teorisin temel noktası, örgütteki üyeler arasında başarılı liderleri başarısız liderlerden farklılaştıran kişisel ve fiziksel özellikleri tespit etmek olmuştur (akt. Gümüşeli, 1996, s.5).

Liderin diğer insanlardan aşağıdaki yönlerden farklı olması gerekmektedir (Başaran, 1992, s.6) :

- 1- Daha zeki olmalıdır.
- 2- İzleyicilerle çok iyi bir işbirliği ve iletişim içerisinde olmalıdır.
- 3- Amaçlanan görevlerde daha kifâyetli olmalıdır.
- 4- Hedeflere daha fazla güdülenip ilgi duymalıdır.
- 5- İzleyicilerin gücünü iyi değerlendirip zamanında kullanabilmelidir.

Kişilik kuramı ile ilgili yapılan çalışmalarda liderin, duygusal, fiziksel, düşünsel ve sosyal özellikleri tespit etmek amaçlanmıştır. Bu özellikler aşağıdaki gibidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 220-221) :

Fiziksel Özellikler : Bedensen ve zihinsel açıdan güçlü olma, yaş (genç-orta yaş ve üstü), boy (uzun, kısa, şişman), cinsiyet, yakışıklılık (dış görünüm, kişisel bakım), ırk (yabancı-yerli) etkileme (ikna yeteneği, beden dili), aktivite, hitap (akıcı ve güzel konuşma, diksiyon, topluluğa hakimiyet).

Düşünsel Özellikler : İleriyi görme, dikkat, kararlı olma, yetenek, inisiyatif, zeka, sorumluluk, bilgi ve ikna kabiliyeti

Duygusal Özellikler : Güven duygusu yaratma, kontrollü hareket etme, sevip sevindirme, algılama, hırs ve başarıma duygusu

Sosyal Özellikler : Arkadaş olma becerisi, dışa dönüksen bir kişilik yapısı, iyi bir iletişim kurma ve kendisini kabul ettirme.

Lider hiç şüphesiz bu özelliklere sahip olmalı ve bu özellikleri etkili bir şekilde kullanmayı bilmelidir. Zaten liderin başarılı olabilmesi için de bu özelliklerin olması kaçınılmaz olacaktır. Kendi özelliklerinin ve gücünün farkında olan lider, hitap ettiği kitlenin özellik ve önceliklerini de bilmelidir. Bu şekilde gerçekleşen bir karşılıklı etkileşimle hem liderin başarısı hem de liderin etkilemeye çalıştığı grup üyelerinin amaçlara adapte olması daha işlevsel hale gelecektir (Aktan, Ağca ve Çakmak, 2014).

2.3.3. Davranışsal liderlik kuramı. Liderliği, kişilik kuramlarının ifade etmede yetersiz kalması nedeniyle araştırmacılar, lider davranışlarını incelemeye yönelmişlerdir. Davranışsal kuramlar, lider davranışlarını çözümleyerek bu davranışların temel yönelimini tespit etmeyi amaçlamıştır (Çelik, 2007, s.11). Bu kuramlar, liderleri diğerlerinden farklılaştıran temel davranış farklılıklarına odaklanarak liderlerin genel davranışlarını ifade etmek suretiyle onların bireysel farklılıklarını belirlemeye çalışmıştır (Fındıkçı, 1999, s.56-66).

Davranışsal yaklaşım, kişilik kuramından farklı olup, liderin meydana çıkışını değil, aktivitesini araştırmıştır. Bu sebeple bu kuramın ana noktasını, lider ile astlar arasındaki etkileşim oluşturmaktadır (Erdoğan, 2000, s.336).

Özellikler yaklaşımında lideri açıklamada kişisel özellikler rol alırken davranış yaklaşımında liderin yaptığı davranışlar ile çevresindekilere ne tarz davrandığı vurgulanır. Bu kuramın özellikler kuramından en önemli farklarından biri ise kişilerin lider olabilmek için eğitilmeleridir. Liderin gösterdiği davranış stili ve

Çalışanların bu davranış stiline verdikleri davranışsal ve duygusal tepkilerle etkin liderlik tarzı izah edilmektedir. Bu kuramda liderin yetki devri, kontrol biçimi, planlaması ve amaç tayini gibi davranışlar liderin aktivitesi olarak grlmektedir (Erdoğan, 2000, s. 337).

Davranışsal yaklaşımların, özellik yaklaşımına kıyasla  faydası olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar (Zel (2001, s.101) :

- Liderin özelliklerini araştırmaktansa, davranışlarını meydana çıkarmak biçimsel liderlerle beraber, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkaracaktır.
- Liderleri tanımlayacak tesirli bir davranış biçimi ortaya çıkarsa, liderlik davranışlarının eğitimle bireylere kazandırılması mümkündür.
- Liderlerin davranış tarzlarına karşı, izleyenlerin davranışları, lider ile izleyicilerin davranışsal ilişkilerine yakından bakma fırsatı oluşturur.

Davranışsal liderlik teorisine giren araştırmalar arasında şunlar sayılabilmektedir: Ohio State niversitesi liderlik araştırmaları, Michigan niversitesi liderlik araştırmaları, Blake ve Mouton tarafından geliştirilen Yönetim Stili Matrisi (Manegerial Grid), Likert'in sistem 4 yaklaşımı ve Mcgregor'un X ve Y teorileridir (Koçel, 2001, s. 428).

2.3.3.1. Ohio state niversitesi liderlik araştırmaları. 1945 yılında başlayan ve Ohio State niversitesi'nde yapılan bu araştırmalar, liderlerin sergiledikleri belirli davranış biçimlerinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Araştırmaların neticesinde 1800'e yaklaşan liderlik davranış tarzları tespit edilmiştir. Yapılan istatiksels analiz sonuçlarında bu rakam 150'ye inmiştir. Davranış şekilleri sorular haline dnştrlp Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi oluşturulmuştur (Akşit, 2010, s.126).

Halpin, LBDQ ile alakalı yapılan araştımalardan tespit edilen sonuçları şu şekilde özetlemektedir (Hoy & Miskel, 1991; s.264, akt. elik 2007, s.13) :

- 1- Liderlik Davranışlarını Belirleme Anketiyle , liderin ilişki ve görev yönelimli olmak üzere iki temel boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- 2- Etkili liderlik davranışı, ilişki ve görev yönelimli davranışına güçlü düzeyde önem vermiş, etkili performası gerçekleştiren lider davranışı olarak belirlenmiştir.

- 3- Liderlik davranışını etkililik açısından, lider ile grup üyeleri arasında bir karşılık bulunmaktadır.
- 4- Görev ve ilişki yönelimli davranışların fazla olduğu örgütlerde, yakın arkadaşlık ve uyum gibi grup özelliklerinin yanında, kaidelerde açıklık ve örgüt üyelerinin tutumunda değişiklik görülmektedir.
- 5- Liderin ortaya koydukları davranışlarla, grup üyelerinin liderin yapmış olduğu davranışlara ilişkin betimlemeleriyle zayıf bir ilişki bulunmaktadır.
- 6- Farklı örgütsel yapılar, Farklı liderlik tarzlarını güçlendirir.

Sivil ve askeri yöneticiler üzerinde yapılan bu araştırmaların amacı, liderlik davranışlarını belirlemenin grup ve kurum amaçlarına ulaşmasında ne kadar önemli olduğunun ortaya çıkarılmasıdır (Akat & Budak, 1999, s.221). Bu araştırmaların neticesinde liderlik davranışlarını açıklamada iki önemli bağımsız değişkenin rol oynadığı sonucuna varılmıştır. Bunlar, yapıyı harekete geçirme ve anlayıştır (Dalay, 2001, s. 364).

Yapıyı harekete geçirme, liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlenmesini içerir. Lider ilk olarak kendi rolünü açık biçimde gösterir. Bu da açık ve iyi tanımlanmış bir kurum, iletişim kanalları ve işgörmeye tekniklerini içerir. Bu tip liderin davranış biçimi, işgörenlerin rol yapılarını belirleyip düzenleyerek astları, verilen görevleri başarıyla yapmaları için yönlendirmek yönlendirmektir. Anlayış ise grup üyeleri ile lider arasındaki arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı ve sıcaklığı belirlemektir. Birey gereksinmelerine önem veren lider, gruptakilerle sık sık ilişkiye girerek astların duygu ve düşünceleri ile yakından ilgilenir (Atak & Budak, 1999, s.222).

Ohio State Üniversitesinin araştırmalarının sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Zel, 1996, s.21) :

- Liderin izleyicilere önem veren davranışları ne derece artarsa personel devretme hızıyla devamlılığı o derece azalacaktır. Ancak astların liderle ilişkisinin az olması yönetimin otoriter bir yönemde olmasına ortam hazırlayacaktır.
- Örgütteki üyeler, otoriter özelliklere daha az sahip bir lider istiyorlarsa liderin işe ağırlık veren davranışına tepki göstereceklerdir.

- İşin doğası, gurubun ve bireyin kendini gerçekleştirmesinin önüne geçecek bir özellikte ise bu yolda düdülemenin yararı olmayacaktır.
- Liderle devamlı bir ilişki içersinde olan çalışanlar, liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

2.3.3.2.Michigan üniversitesince yapılan liderlik araştırmaları. Davranışsal liderlik kuramının gelişmesine ve liderlik kavramının Liderlik Tarzları şeklinde incelenmesine katkıda bulunan diğer bir önemli çalışma, Ohio State Üniversitesi'nin araştırmalarının gerçekleştiği sırlarada Michigan Üniversitesi'nde Rennis Likert'in öncülündeki bir grup tarafından, liderliğin oluşumu ve liderlik tipleri üzerinde yapılmıştır (Erdoğan, 1991, s. 337).

Davranışsal kuramların gelişmesine katkıda bulunan bu araştırmanın amacı, iş tatmini, verimlilik, güdülenme, şikayetler, devamsızlık ile maliyet vb. kriterlerin kullanıp örgütteki üyelerin tatminine ve verimine katkısı olan etmenleri bulmaktır (Ataman, 2002, s.461). Araştırmalar dört faktöre dayanmaktadır. Bunlar (Akşit, 2010, s.129) :

- Destek : İzleyicilerin kişisel duygularına verilen önemi arttırıcı davranışlar.
- Karşılıklı ilişkilerin kolaylaştırılması : Grup üyelerinin aralarındaki yakın ve birbirleriyle olan tatmine vesile olan ilişkilerin gelişmesini sağlayan davranışlar.
- Hedefin vurgulanması : İzleyicileri, amaçlara ulaştırmak ve etkili performans sağlamaları için motive etmeye yönelik davranışlar.
- İş kolaylaştırma : Teknik bilgi, araç ve gereç gibi kaynakları temin ederek amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayan davranışlar.

Likert, yapılan araştırmalar sonucunda, lider davranışı bakımından, iş merkezli davranış ve birey merkezli davranış olarak iki ana kategori tespit etmiştir (Dalay, 2001, s.365). Yukarıdaki unsurlardan ilk iki tanesi iş merkezli davranışları , diğer iki tanesi ise birey merkezli davranışları ifade etmektedir (Akşit, 2010, s. 130).

Torlak (2008, s.265), iş merkezli ve birey merkezli liderlik davranışlarını iş merkezli ve işçi merkezli davranışlar olarak tanımlamış ve şöyle ifade etmiştir :

- İş Merkezli Davranışlar : Bir astın yapmış olduğu işle alakalı olarak ortaya konan bu liderlik davranışında önemli olan işçi/memurun işini ne kadar iyi yaptığıdır.
- İşçi Merkezli Davranışlar: Astları bir birey olarak gören bu davranışlarda ise lider astların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak astları memnun edecek ve faydalı olabilecek olan çalışma takımları oluşturmak için çalışır.

Michigan Üniversitesi araştırmalarına göre, en etkili liderler yüksek edim amaçlar ile etkili çalışma grupları oluşturmak için işgörenlerin gereksinimleri üzerine odaklanan liderlerdir. İşçi merkezli liderler, yüksek edim hedefleri oluşturan ve işgörelere karşı destekleyici davranışlar sergileyen liderler olarak tanımlanmış ve işçi merkezli liderlerin iş merkezli liderlere göre daha verimli çalışma grupları ortaya çıkardıkları tespit edilmiştir. İşçi merkezli liderler daha yüksek verimlilik ve iş doyumunu oluşturmaktadırlar (Celep, 2004, s.13).

Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonuçları şöyle değerlendirilebilir(Erçetin, 1998, s.34-45) :

- Araştırmalarda, iş merkezli davranış ile anlayış gösterme, yapıyı kurma, bireyi merkez alan davranış olmak üzere iki temel liderlik davranışı ele alınmıştır fakat lider davranışları iki boyuta sınırlanmayacak kadar çok boyutlu ve karmaşıktır.
- Araştırmalarda evrensel olarak kabul edilebilecek en etkili liderlik tarzı öne sürülmektedir. Ancak çağdaş toplumlar ve sürekli değişime açık örgütler düşünüldüğünde böyle bir önermenin çok da rasyonel olduğu söylenemez.
- Her iki çalışmanın desenlemesine dair çeşitli münakaşalar söz konusudur. Bu tartışmalarda üzerinde en çok durulan nokta, iklim, teknoloji, kültür, örgüt kapasitesi, kültür gibi durumsal değişkenlerin vurgulanmasıdır.

2.3.4. Durumsal liderlik kuramı. Davranışsal yaklaşımlar, liderlik süreçlerinin açıklanması ve anlaşılması açısından önemli katkıda bulunmuş ancak bu yaklaşımların, liderlik sürecinin meydana geldiği çevreye ve koşullara önem vermemeleri bu görüşlerin zayıf tarafı olmuştur. Davranışsal yaklaşımlar, genel

olarak demokratik liderlik davranışının etkin olduğunu öne sürmüştür. Oysa ki farklı koşullarda üretime ve işe önem veren liderlik davranışları da en azından kişilere ağırlık verebilen liderlik davranışı kadar etkin olabilir. Durumsallık yaklaşımları, liderliğin ortaya çıktığı koşullara ağırlık veren kuramlardır. Bu sebeple böyle yaklaşımlara koşul-bağımlılık kuramı da denilmektedir. Bu yaklaşımlar, çeşitli koşulların farklı liderlik biçimleri gerektirdiğini savunmaktadır. (Koçel, 2005, s. 583).

Durumsal yaklaşımlar, değişik koşullarda farklı liderlik tarzlarının gerektirdiğini ifade etmektedir. Lider, teoriye göre ortamın gereksinimlerine ve özelliklerine göre meydana çıkar. Teoride, sadece ortamsal özelliklerden bahsedilmektedir. Bu yüzden bireysel özellikler göz önüne alınmaz. İşin durumuna göre çeşitli davranış şekilleri gösteren lider, izleyicileri güdülendirerek onları başarıya yönlendirir. Durumsal liderlik teorileri, en uygun liderlik davranışının durumlara göre ortaya çıkıp değişebileceğini ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s.209).

Szilagyi (1990)'a göre liderin etkinliğini belirleyen temel faktörler şunlardır (akt. Zel, 2001, s.113) :

- Gerçekleştirilecek misyonun niteliği
- İzleyenlerin yetenekleri ve beklentileri
- Liderliğin olduğu örgütün özellikleri
- Liderin ve izleyenlerin kişilik özellikleri ve deneyimleri

2.3.5. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kuramı. Değişim ve yeniden yapılanma, örgütler için en gerekli ve önemli kavramlardan biridir. Çevresel belirsizlik ve hızlı gelişimler bu öğelerin önemini her geçen gün arttırarak örgütleri dönüşüme sürükleyen yapısal değişimlere mecbur etmektedir. Örgütlerdeki tahavvül süreci ise yenilikçi ve belirli bir vizyona sahip liderler tarafından gerçekleştirilebilir. Transformasyonel liderler, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutup, kendilerini sürekli yenileyen kişilerin bulunduğu örgütler yaratarak, dönüşüm için gerekli koşulların oluşmasını sağlayan liderlerdir (Özalp, 2010, s.288).

Liderlik alanında yapılmış araştırmaların ulaştıkları en son kademelerden biri olan dönüşümcü liderlik yaklaşımı ilk olarak, James MacGregor Burns tarafından 1978 yılında ‐Liderlik‐ isimli kitapta yer almış, daha sonra da Bass (1985) tarafından bir teori olarak ortaya konulmuştur (akt. Ertürk, Vurgun & Aksoy, 2014, s.84).

Bass (1985)'a göre transaksiyonel liderler, izleyicilerin kişisel çıkarlarını şartlı destek vererek sağlayan, görevlerini başarılırsa da izleyicileri ödüllendiren ve öven liderlerdir. Eren (2003) ise transaksiyonel liderlerin, çalışanların geçmişten süre gelen etkinliklerini daha verimli ve etkili kılmak ve iyileştirmek için iş yapma ve yaptırma yolunu seçtiklerini ve bu tarzı benimseyen liderlerin yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha fazla azim ortaya çıkarmaları için para ve statü verme biçiminde kullandıklarını ifade ederek çalışanların yenilikçi ve yaratıcı yönleri ile çok az ilgilendiklerini belirtmiştir (akt. Can, 2013, s.194).

Düzen yanlısı olan transaksiyonel lider, mevcut düzenin korunması için çaba gösterip yapılması gereken rutin işerin gerçekteşmesini sağlayarak organizyonu sürekli hale getirir. Önceden saptanmış kurallar çerçevesinde hareket eden bu tip liderler bir değişim gerektiğinde bazı kuralları baz alarak değişime giderler (Genç ve Halis, 2006, s.51). Olağan dönemlerde bu liderlik tarzı uygulanabilirken kriz dönemlerinde daha çok dönüşümcü liderlik etkin olmaktadır. Değişimin mecburi olduğu zamanlarda örgütün yaşamına devam edebilmesi için dönüşümcü liderlik özelliklerine ihtiyaç vardır (Genç ve Halis, 2006, s.52).

2.3.6.Karizmatik liderlik kuramı. Max Weber tarafından 1947 yılında modern sözlüklerde yer alan karizma kelimesi, örgütsel liderlik çalışmalarında geniş bir şekilde yer almaktadır (Nur, 1998, s. 9). Köken olarak Yunanca olan bu kelime ‐lütfedilen bir kabiliyet‐ olarak nitelendirilmektedir (Doğan, 2001, s.39). Karizma esas olarak çekiciliği ifade etmekte, karizmatik lider ise izleyenleri peşinden sorgusuz sualsiz sürükleme becerisine sahip olan kişidir. Lider bunu yaparken sahip olduğu karizma yaratan özelliklerini kullanır (Koçel, 2005, s.605).

Weber, karizma kavramını ‐karizmatik yetki ‐ olarak kullanmaktadır. Yekiyi, ‐belirli bir grubun, belirli kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı‐ biçiminde ifade ederek, karizmatik, geleneksel ve ussal-yasal yetki olarak üç yetki çeşidinden söz etmiştir (akt. Baransel, 1983, s.168).

Geleneksel yetki, kişisel olup doğuştan gelen statüye dayalı yetkidir. Weber, izleyenlerin, böyle bir yetkiye sahip liderin talimatlarına, geleneğe uygun olduğu sürece uyacakları belirtmiştir. Karizmatik yetkiyse lidere has kişisel bir göndermedir. İzleyiciler, karizmatik önderin insanüstü biri olduğu veya belirli güçlere sahip olduğu inancına sahiptirler. Bu güçlerin, grubun faydasına olacak şekilde, lider tarafından sıkça sergilenmesi gerekir (Miner, 1988; akt. Celep, 2004, s.27).

Ussal yetki ise karizmatik ve geleneksel yetkiden farklılaşarak ussal ilkelere dayanmaktadır. Kişisel olmayan bu yetkide, emirler herkesi bağlayıcı kurallara dayanarak, yetkiyi elinde bulunduran bireyler de kurallara uymak mecburiyetindedir. İzleyiciler, emirlere, geleneklere uygun olduğu veya liderin arzusu olduğundan değil, ussal kaidelere dayandığı için uyarlar (Baransel, 1983; akt. Celep, 2004, s.28).

Karizmatik liderlerin temel özelliklerini aşağıdaki gibidir (Den Hartog ve Koopman, 2009, s.205; akt. Şahin vd., 2004, s.660) :

- Üstün yeteneklere ve yüksek özgüvene sahiptirler.
- İnanıklarının doğruluğuna ikna etme yetenekleri vardır.
- Risk alırlar.
- Dava için kendilerini feda ederler.
- Kriz durumlarında kesin çözüm üretirler.
- Yeteneklerinde süreklilik taşırlar.
- Hitabetleri çok güçlüdür.
- Yüksek etkileme becerilerine sahiptirler.
- İzleyicilerin fikirlerini yaygın bir biçimde açıklamaları ve bıraktıkları izlenimi yönetme yeteneğine sahiptirler.
- Amaçlarına ulaşmak için geleneksel olmayan, yeni araçlardan faydalanırlar.
- Mevcut durumdaki eksiklikleri tanımlama yeteneğine sahiptirler.

Karizmatik liderler, değer, amaç, özlem ve inançlarda değişiklik yaparak izleyicileri dönüştürebilirler. Karizmatik lider davranışları üç aşamada oluşmaktadır ve karizmatik liderler astları etkileyebilirlerse bu davranışlar astlar üzerinde pozitif bir sonuç yaratabilir (Kırel, 2001, s.58). Karizmatik liderlerin bu dönüşümü nasıl meydana getirdikleri aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

2.3.7. Vizyoner liderlik. Yeni yaklaşımlarda vizyon kavramının altının çizilmesi bazı araştırmacıların vizyoner liderlik olarak ele alıp, diğerlerinden değişik olduğunu ifade ettikleri, bir liderlik süreci tanımlarına neden olmuştur. Olağan durumdan harekete geçen vizyoner liderlik, hakiki, çekici ve güvenilir bir gelecek manzarası oluşturup bu hayali izleyicilerin kavrayabilecekleri biçimde paylaşma yeteneğidir. Karizmatik liderlik başlığı altında ele alınan vizyon kavramı, vizyoner liderlik biçiminde bu alanda karizmatik liderliğin ötesine geçtiği söylenebilir (Doğan, 2001, s.23).

Vizyoner liderin, kendini ve örgütünü algılaması, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, kendine rakip olarak bildiği kişi ve kuruluşların artı ve eksi yönlerini analiz edebilmesi, vizyonun alanını belirlemede ilk aşamadır. İkinci aşama ise planladığı amaçlara ulaşabilecek şekilde hareket etmesidir.

Dönüştürücü liderin temel vasıflarından birisi etkin bir vizyon oluşturma ve bunu çalışanlarla paylaşabilmedir. Bu noktadan hareketle, vizyoner liderliğin de dönüştürücü liderliği bir alt başlığı olduğunu ifade etmek mümkündür (Sargut, 2000, s.34).

2.4. Liderlik Stilleri ve Davranışları

Bu bölümde liderlik stilleri ile davranışları incelenmiştir. Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Teorisi, Likert'in Liderlik Modeli, Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı, Fiedler'in Durumsallık Modeli, House ve Mitchell'in Yol-Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Teorisi, Reddin'in Liderlik Davranışı Kuramı Hersey ve Blanchard'ın Olgunluk Teorisi Burns ve Bass'ın Liderlik Stilleri başlıkları altında açıklamalar yapılmıştır.

2.4.1.Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği teorisi. Ohio State Üniversitesi'nin görüşlerine yakın bir görüş ortaya koyan Robert Blake ve Jane Mouton isimli iki araştırmacının oluşturduğu yönetim tarzı kuramı, liderin ilgi duyduğu iki temel boyut üzerine kurulmuştur. Kuramın amacı, liderin yönetimi altında bulunan kurum çerçevesinde üretim faktörüne ve insan unsuruna hangi ölçülerde önem verildiğini göstermektir. (Efil, 2002, s.166).

Kuram, Ohio State Üniversitesi'nin ortaya çıkardığı lider davranışı boyutlarından kişiyi dikkate alma ve göreve ağırlık verme boyutlarıyla olduğu kadar Michigan Üniversitesince geliştirilen işgörene ve üretime yönelik liderlik davranışı boyutuyla da önemli bir benzerlik göstermektedir (Çelik, 2007, s.15).

Blake ve Mouton, yönetici tiplerini iki değişkenden yola çıkarak açıklamıştır. Bu değişkenler, yönetim kafesleri denilen bir diyagramın yatay ve dikey eksenlerinde gösterilmektedir. Yatay eksen de ise 1'den 9'a giderek artan ölçüde işe verilen önem derecesini, dikey eksen de ise 1'den 9'a yükselen insan ilişkilerine verilen değer derecesine işaret etmektedir (Barutçugil, 2002, s.274-275). Lider davranışlarının iki boyutu üzerinde odaklanan bu teori örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında sıkça kullanılmıştır (Koçel, 2005, s.593).

Kuramın en önemli katkısı ise liderlere gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma olanağı vermiştir. Kendine ait yönetim tarzını kavrayan lider, çeşitli geliştirme ve eğitim programlarıyla bu tarzda değişiklikler yapabilir (Gibson, Ivancevich & Donnely, 1979; akt. Koçel, 2005, s.594).

Bu modele göre liderin verdiği öncelik, kişiler arası ilişkilerdir. Liderin, çalışanların morallerini arttırıp işten tatmin duymalarını sağlaması için, astlarının işlerine karışmadan onların işlerini planlamalarına ve düzenlemelerine yardımcı bulunup duygusal destekte bulunmalıdır. Lider astlarını çok sıkı denetlemeden genel denetimden yana olan lider, astlarının ihtiyaçlarına da önem verir. Çünkü bu modele göre, lider ve çalışanların arasında doyurucu ilişkilerin olması, huzurlu ve verimli bir iş temposuna vesile olur.

Lidere gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkanı vermesi bu kuramın en önemli yararlarıdır. Lider, kendine ait yönetim şeklinin ne olduğunu tam anlamıyla kavratsa türlü eğitimler ve geliştirme programlarıyla bu tarz değişiklikler yapabilir. Bu sebeple kuram, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır (Gibson, Ivancevich & Donnely; akt. Koçel, 2005, s. 581).

Liderlikte çevresel faktörleri göz ardı eden Blake ve Mouton, grup liderlerinin her ortamda etkili olabileceğini savunmuş ancak ilerleyen zamanlarda meydana çıkan durumsallık kuramları her yerde geçerliliği olan bir liderlik tarzının olmadığını belirtmişlerdir. Blake ve Mouton'un bu kuramı lider davranışlarının yönelimini izah etmesi açısından mühim bir yere sahiptir. Bu kuramın temel

sınırlılığını ise izleyicilerin özelliklerini ve durumsal faktörleri dikkate almaması oluşturur. (Çelik, 2007, s.17)

2.4.2. Likert'in liderlik modeli. Likert'in Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı olarak geliştirdiği modelde liderlik davranışları dört grup altında sınıflandırılmaktadır. Bu dört grup, Sistem 1 – Sömürücü otoriter liderlik, Sistem 2- Yardımsever (Babacan) otoriter liderlik, Sistem 3- Katılımcı liderlik ve Sistem 4- Demokratik liderlik şeklindedir (Yalçın, 2002, s.205).

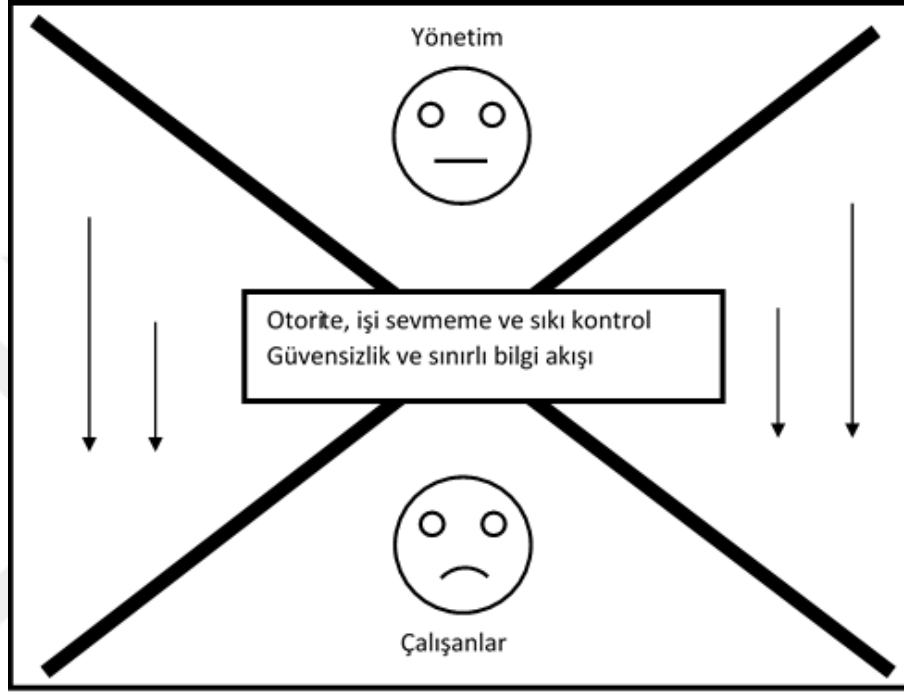
Sistem 1- Sömürücü, otoriter liderlikte lider, astlarına güvenmeyip tüm kararları kendisi aldığı için yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemekte ve otokratik bir liderlik uygulamaktadır. Bu liderlik biçiminde astlar, iş ile alakalı konuları tartışmada kendilerini serbest hissetmezler (Sökmen, 2014, s.144).

Sistem 2- Yardımsever Otokratik liderlikte, yönetici ve astlar usta çıkak ilişkisi içerisinde. Örgütü ilgilendirmekte olan kararlar üst düzey yöneticilerce karara bağlanırken, önemsiz konular ise astlara bırakılmaktadır. Astlar, yöneticilerden çekinip korkmata, yöneticiler ise astları çalışanları küçük görüp onlarla yakınlaşmamaktadırlar (Aktan, Ağca & Çakmak, 2014, s.63).

Sistem 3- Katılımcı liderlikte ise yönetici astlarına karşı giderek daha hoşgörülü bir konumdadır. Bu tarz yöneticiler, astlarına belli bir düzeyde güvenmekte, kararlara katılmalarını sağlamakla beraber onların fikirleri almaktadır (Düzgün, 2014, s.17).

Sistem 4- Demokratik liderlikte ise astlarına güvenip inanan yönetici, onların motivasyonuna önem verip kendilerini ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlamaktadır. Yönetici ile astlar arasındaki ilişki kurum dışında da gelişmekle birlikte karşılıklı anlayış ve dostluğa bağlıdır. Kontrol sadece üst yönetim tarafından uygulanmamakta, astlarda kendilerini kontrol etmektedirler (Aktan, Ağca & Çakmak, 2014, s.63).

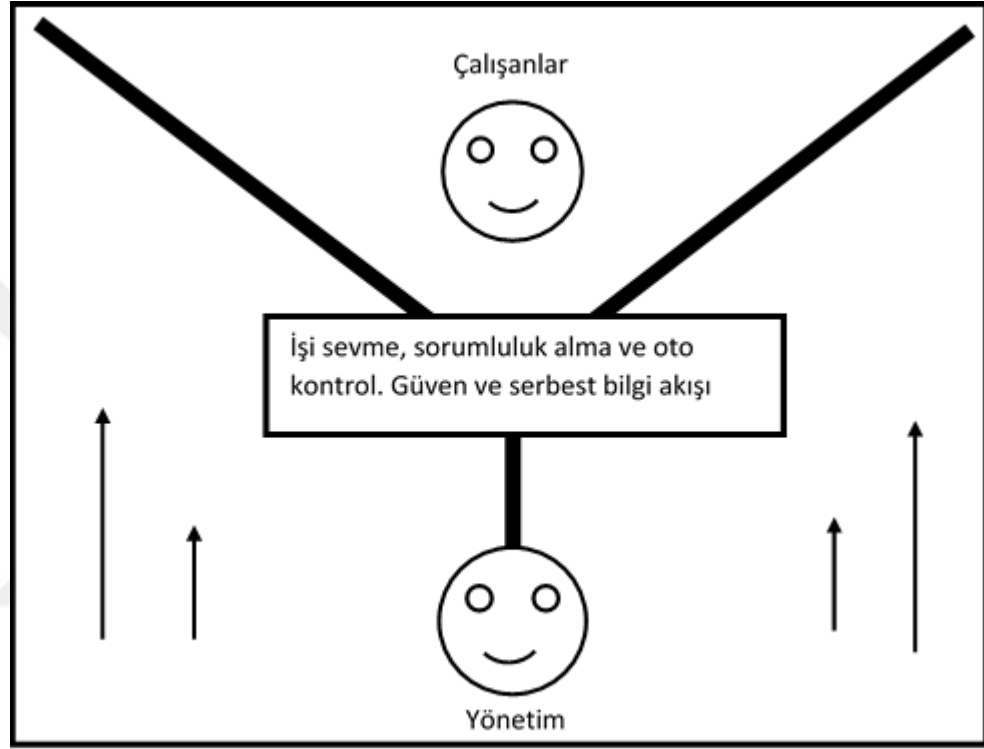
2.4.3. Douglas McGregor'un x ve y teorileri. Douglas McGregor, kurumsal çatışma ve birey ilişkilerinde uyumsuzluk üzerine yaptığı gözleme dayalı araştırmalar sonucunda kontrolün insan davranışlarının temelini oluşturduğu veya cebri ya da oto kontrol yoluyla bu davranışların uyumlu hale getirilebileceği varsayımlarına dayanarak yaygın adıyla X ve Y Teorileri olarak bilinen, yönetsel kontrol teorilerini geliştirmiştir (Livvarçin & Kurt, 2012, s.79).



Şekil 2. X Teorisi

X teorisine göre insanlar doğaları gereği çalışmayı sevmez ve çalışmaktan kaçarlar. İnsanlar, sorumluluk yüklenmeyi istemezler ve tembeldirler. Ortalama bir insan bencildir. Kendi amaç ve arzularını örgüttekilere tercih eder. İnsanları, çalışmayı sevmeyen bu yapısal özellikleri sebebiyle yönetim, insanların işten kaçmalarını engelleyecek tedbirler almalı, zorlamalı, disipline önem vermeli ve ceza ile astları korkutmalıdır (Özkoç, 2012, s.80).

Y teorisine göre, insanların bir işte çalışarak bedensel ve ruhsal çaba sarf etmeleri, oyun oynama veya dinlenme istekleri kadar doğaldır. Normal bir birey öğrenmek ister ve uygun koşullar meydana getirilirse sorumluluğu baskıyla değil isteyerek alır. İnsan bir işe girerek, önceden hedeflediği amaçlara varmak için, kendini yönlendirir ve kontrol eder. İnsanın, amaçlara yönelmesi, ödülün ve başarı ihtiyacının tatminine yöneliktir (Aktan, Ağca & Çakmak, 2014, s.67).



Şekil 3. Y Teorisi

Örgütsel amaçlara bağlılık, onların kazanılmasıyla alakalı ödüllere bağlıdır. En değerli ödüller ise iş tatmini, takdir edilme ve iş ile bütünleşerek yaratıcı olmadır. Y teorisi X teorisine karşılık insanın doğuştan tembel olmadığını, insanları tembelliğe yönelten şeylerin koşullar ve deneyimler olduğunu ifade eder. Sorumluluktan kaçınma, güvene aşırı önem verme, hırs yoksunluğu çoğunlukla kötü yönetimden kaynaklanır. Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan yarımcılık ve ustalık yetenekleri, insanlar arasında geniş ölçüde dağıtılmıştır. Yönetimin yapması gereken insanların yaratıcılık, ustalık ve imgeleme yeteneklerini ortaya çıkarabilecek uygun bir ortam oluşturmaktır (Sökmen, 2014, s.149).

X Teorisi inancına sahip yöneticiler genellikle müdahaleci ve otoriter davranışlar gösterirken Y Teorisi inancına sahip yöneticiler ise daha çok katılımcı ve

demokratik davranışlar göstereceklerdir (Koçel, 2005, s.582). X ve Y teorileri, liderlik ve yönetime pek çok yeni model ve yaklaşım kazandırmıştır. Y Teorisinin sunmuş olduğu tavsiyeler değişim, yenilik, iletişim, liderlik, insan kaynakları yönetimi ve örgüt kültürü konularının temelinde bulunmaktadır (Hellriegel, 2002; akt. Sökmen, 2014, s. 149).

2.4.4. Tannenbaum ve Schmidt'in liderlik doğrusu kuramı. Robert Tannenbaum ve Schmidt tarafından 1957'de ortaya atılan bu teoride, liderliğin iki uç noktası olarak “demokratik liderlik” ve “otokratik liderlik olduğu kabul edilmektedir. Tannenbaum ve Schmidt, iki ucun arasındaki liderlik doğrusu üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştirmiş ve modeli yetki üzerine kurmuşlardır. Kurama göre, belli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir kombinasyonunu meydana getirmektedir (Robbins, 1986, s.247; akt. Zel, 2001, s.107).

Modele göre, kullanılan otorite derecesi ile kararları yerine getirmede astların sahip olduğu özgürlük miktarı arasında ilişki bulunmaktadır. Bu dizi sıfır toplamlı bir oyun gibi görülmekte, biri kazandığında diğeri kaybetmektedir fakat bu bo modeli kullanarak yapılan araştırmaların birçoğu uç noktalarda yoğunlaşmıştır (Özgür, 1994, s.177).

Fred Fidler'in Etkin Liderlik Modeli, House'un Yol-Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Kuramı, Redd'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı, durumsal liderlik kuramları içinde yer alan çalışmalar olarak sıralanabilir.

2.4.5. Fiedler'in durumsallık modeli. Durumsallık yaklaşımını, liderlikte ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Ortamın elverişine göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır. Bir ortamda liderin doğması olanaksız olabilir ancak gerekli de olmayabilir. Ortamın uygun olduğu durumlarda liderler ortaya çıkar (Başaran, 1992, s.76; akt. Çelik 2007, s.21).

Fiedler, lider davranışını, davranışın meydana geldiği ortamın benzersiz özellikleri ile birlikte ele almaktadır. Benzersiz her ortam ve durumda farklı bir davranışın etkili olabileceğini ifade etmiştir. Ona göre, davranış durum ile kişilik (güdüler, gereksinimler, dürtüler) arasındaki etkileşimin sonucudur. Bu sebeple lider davranışının anlaşılması için, liderin güdüsel yapısının, ve lider için önemli olan

amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla durumun uygunluk derecesinin değerlendirilmesi gerekir (Aydın, 2014, s.271)

Fiedler'e göre her durum için geçerli bir önderlik tarzı bulunmamaktadır. İçinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek farklı liderlik stilleri mevcuttur. En Az Yeğlenen İş Arkadaşları (Least Preferred Coworker) anketi geliştiren Fiedler, bu anketle kişinin işe veya iş arkadaşlarıyla ilişkiye ağırlık verip vermediğini tespit etmeye çalışmıştır (akt. Can, Azizoğlu & Aydın, 2011, s.296).

En az yeğlenen iş arkadaşını çok olumsuz şekilde tanımlayan birey, çalışamayacağı insanlara karşı negatif, güçlü bir coşkusal tepki göstermektedir. Olumlu olarak tanımlayan birey ise çevresindeki insanlarla olan yakın ilişkiyi, görevin tanımlanması açısından bir koşul olarak görmektedir. "En az yeğlenen iş arkadaşı"ni olumlu olarak tanımlayan lider ise, daha az otoriter, toplumsal olaylarla fazla ilgilenmeyen, daha eleştireci ve görev yönelimli olarak belirlenmektedir. Bu tür liderler, "en az yeğlenen iş arkadaşı"ni çok olumlu veya çok olumsuz olarak tanımlayan liderlere göre daha çok görev yönelimlidirler. Bireysel yeterlilikle daha çok ilgilenirler ve iş arkadaşlarını seçerlerken bireysel yeterliliğe daha çok, bireysel yakınlığa ise daha az önem verirler (Aydın, 2014, s.271).

Fiedler'in kuramına çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Bu eleştiriler, başka bazı kişilik özelliklerinin kullanılması ve bu özelliklerle durum arasında ilişki kurulması yönündedir (Paşaoğlu, 2013, s.111). Kurama gelen başka bir önemli bir eleştiri ise modelin daha çok akademik bir nitelik taşıyıp uygulayıcıların işine fazla yaramadığı yönündedir. Bu açıdan bakıldığında Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Kuramı yöneticiler açısından daha geniş bir kabul gördüğü söylenebilir (Koçel, 2011, s.588). Teori, eleştirilere karşılık, günlük yaşama uygunluğu ve farklı ortamları insan özellikleriyle ilişkilendirmesinden ötürü olumlu eleştiriler de almıştır (Zel, 2006, s.149).

2.4.6. House ve Mitchell'in yol-amaç kuramı. House ve Mitchell aracılığıyla geliştirilmiş yol - amaç modeli, örgütlerde başarılı lider davranışı konusunda gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda oldukça yeni olduğu söylenebilecek teorilerden biridir. Bu teoride, izleyenlerin lider tarafından nasıl etkilendiği, işle alakalı hedeflerin ne şekilde algılandığı ve amaca erişme biçimlerinin ne oldukları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Eren, 2004, s. 459).

Kurama göre, hedeflere liderin güdülenmesinden ziyade izleyicilerin güdülenmesi çok daha önem arz etmektedir. Lider davranışının güdüleme etkisi, izleyicilerin kişisel ve görev amaçları vasıtasıyla sağlanabilir (Başaran, 1992, s.73). Kuram, durumsal faktörlerin izleyiciler ve iş çevresi üzerindeki etkilerini ve liderlik davranışının izleyicilerin iş doyumu, güdülenme, çaba ve performansına olan etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Çelik, 2007, s.19).

Kurama göre bireyin davranışlarını etkileyen iki etmen bulunmaktadır. Bunlar, bireyin belirli davranışları sonuca ulaştıracağı konusundaki inancı ile bu sonuçlara bireyin vermiş olduğu değerdir. Teoriye göre, izleyenler, lider tarafından iki konuda motive edilebilir. Liderin, izleyenlerin beklentilerini etkileme seviyesi yolu; liderin izleyicilerin valenslerini etkileme seviyesi de amacı oluşturur. (Koçel, 2011, s.588).

House ve Mitchell'in lider davranışı üzerinde odaklanan yol- amaç kuramında dört ana liderlik davranışı belirlenmiştir (Hoy & Miskel, 1991 ; akt. Çelik, 2007, s.19) :

1. Emredici davranış : Bu liderlik davranışı, izleyicilerin mevzuata ve kurallara ilişkin sorularını, eğilimlerini, beklentilerini izah etmeye çalışmaktadır.
2. Başarı yönelimli liderlik : Lider davranışı, performansın geliştirilmesi, izleyicilere güven sağlama ve onların yüksek standartları elde etmesini sağlama, mükemmelliği vurgulama ve amaçların önündeki engellerin ortadan kaldırılması olarak ifade edilebilir.
3. Destekleyici liderlik : Bu davranış, izleyicilerle ileri düzeyde ilgilenme ve samimi bir çalışma iklimi oluşturma davranışlarını kapsamaktadır.
4. Katılımcı liderlik : Bu liderlik davranışında ise lider, kararlarını vermeden önce izleyicilerin fikirlerini almakta ve karar verme aşamasına izleyicileri dahil etmektedir.

Dört tipteki bu liderlik davranışı, farklı durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabilir. Yol-amaç kuramı, oldukça mantıksal ve bazı deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir kuram olarak görülmektedir. Ancak yapılan birçok araştırma, bu kuramın orijinal biçimiyle çok basit olduğunu, iş yerlerinde değişkeni ele almadığı ortaya koymaktadır. Teorinin tüm insanlar için uygun olmadığı, bazı

insanlara ve onların güdülenme özelliklerine uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca, örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak amacıyla liderlerin girişimi ele alıp amaçları belirleyip, görev ve işlerdeki belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırma girişimleri izleyicilerin bazılarını olumsuz davranışa yöneltebilir (Eren, 2014, s.459).

2.4.7.Vroom ve Yetton'un normatif durumsallık teorisi. Fiedler'in liderlik modelinde, farklı durumlarda farklı liderlik biçimlerinin uygun veya etkili olacağını savunurken, Vroom ve Yetton'un kuramında daha da ileri gidilmekte ve belirli koşullarda etkili olabilmek için liderlerin nasıl davranmaları gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır. Çünkü normatif durumsallık kuramına göre, çağcıl liderlikte temel sorunlardan biri karar verme sürecine katılmadır. Çağcıl örgütlerin karmaşıklığı, karar verme sürecinin dikkatle seçimini zorunlu hale getirmektedir. Bazı durumlarda otokratik biçim en etkili olurken, bazı durumlarda ise katılımcı yaklaşım en etkili sonucu vermektedir. Buna göre lider açısından sorun, her durumun özelliklerinin çözümlenmesi ve sonuca göre en etkili şekilde davranılmasıdır (Aydın, 2014, s. 274).

Normatif durumsallık teorisi, her koşula elverişli bir liderlik şeklinin olmadığını savunmayıp otokratik liderlikten demokratik liderliğe doğru kapsamlı bir alan içerisinde uygun liderlik davranışları oluşturmaktadır. Kuramda iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kararın etkililiği, ikincisi ise liderlik biçimidir (Çelik, 2007, s.25).

Kurama göre beş tür karar verme şekli bulunmaktadır. Bunlar (Celep, 2004, s.22) :

Otokratik 1: Lider, astlara başvurmaksızın, elinin altında olan bilgilere dayalı olarak kendisi karar alır.

Otokratik 2: Lider, kendi elinin altındakilere ek olarak uygun gördüğü astlardan gerekli bilgileri alır, daha sonra ise kendi başına karar verir. Sorunun ne olduğu konusunda astları bilgilendirip bilgilendirmeme lidere bağlıdır. Astlar, bilgi sağlama dışında başka bir şey yapmaz.

Danışmacı 1: Lider, mevcut problemi, ilgili olan astlara tek tek açar. Astlarla bireysel olarak görüşen lider, onların görüşlerini ve bilgilerini toplar. Toplanan görüşler dikkate alınarak karar verilir. Verilen karar, astlardan alınan görüşleri yansıtmak durumunda değildir.

Danışmacı 2: Lider, problemi izleyenlerle paylaşarak fikir ve önerileri alır. Lider, katılımcı değil, görüş alıcıdır. Sonrasında ise izleyenlerin etkilerini yansıtır yansıtmayacak şekilde karar verir.

Grup 2: Lider astları toplar ve problemi astlarla bir grup olarak paylaşır. Ortak fikirleri ve önerileri alır. Kendi düşüncesini zorla kabul ettirmeyip bir katılımcı gibi hareket eder. Problemin çözümü için alınan kararlar, grubun görüş birliğini yansıtır.

Luthans (1977)'a göre belli durumsal özelliklere uygun liderlik davranışları betimlemeye çalışan bu model, normatif bir model olarak nitelendirilebilir. Ancak bu model, Blake ve Mouton'un modeli kadar belirleyici değildir (akt. Aydın, 2014, s.273).

Vroom ve Yetton'un yapmış olduğu çalışmalar, kuramı desteklemiştir. Bu destekleyici çalışmalara karşın, Vroom ve Yetton, modele muvafık verilmiş kararların, kararın başarısını garanti etmeyeceğini ifade etmişlerdir (Zel, 2001, s.132).

2.4.8. Reddin'in liderlik davranışı kuramı. Ohio Üniversitesi modeli ve Blake ve Mouton'un Yönetim Gözeneği Kuramının göreve ve ilişkilere dönüklük boyutunu temel alan Redd'in bu iki boyut üzerine önce dört ana yaklaşım belirlemiştir. Daha sonra ise bu yaklaşımların her birinin her yerde ve her zaman etkili olamayacağını belirten Reddin, bu iki boyuta "etkililiği" de eklemiştir. Buradaki etkinlik, liderin görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesidir (Şimşek, Akgemci & Çelik, 2011, s.88).

Reddin'in bu üç boyutu şöyle ifade edilebilir (Başaran, 1992, s.59) :

1. İlişkiye yönelim : Liderin, izleyicilerle karşılıklı saygı, güven, duygu ve düşüncelerle ilgilenmesine dayalı bir ilişki içinde olmasıdır.
2. Göreve yönelim : Liderin, izleyicileri, grubun hedeflerine ulaşmaya yönelik eğilimi içerisinde bulunmasıdır.
3. Etkililik : Liderin, grubun amaçlarını yönlendirmedeki başarısıdır.

Lider, duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığında is etkisiz olabilmektedir. Liderin etkililik düzeyi davranışlarından değil, içerisinde bulunduğu durumdan doğmaktadır (Can, 2005, s.269).

Bu modelde dört çeşit etkili liderlik biçiminin bulunduğu görülmektedir. Bu biçimler şöyledir (Aydın, 2014, s.276) :

Yönetici : Hem ilişkiye hem göreve yüksek düzeyde önem veren bir liderlik biçimidir. Lider, performansı arttırmaya yönelik yüksek standartlar koyan ve bireysel farklılıkları dikkate alan, güdüleyici bir kişidir.

Geliştirici : Göreve az, ilişkiye ise fazla önem veren liderlik biçimidir. Lider, bireylere kesin bir güven duymaktadır. Bireylerin gelişimi ile ilgilenir.

İyi Niyetli Otokrat : İlişkiye çok az, göreve ise çok fazla önem veren liderlik biçimidir. Lider, istediğini nasıl elde edebileceğini bilir ve bunu çalışma arkadaşlarını gücendirmeden gerçekleştirir.

Bürokrat : Hem ilişkiye hem de göreve düşük düzeyde önem veren bir liderlik biçimidir. Lider, kurallara önem vermektedir. Kurallar aracılığıyla durumu kontrol edip sürdürmek ister. Lider, iyi niyetli ve dikkatli görünmektedir.

Reddin'in modelinde dört tür etkisiz biçim bulunmaktadır. Bu biçimler ise şunlardır (Çelik, 2007, s.37) :

Misyoner : Uygunsuz bir durumda, bir ilişkiye çok az, işgörene ise gereğinden fazla ehemmiyet veren bir liderlik stilidir. Liderler, kendi kendine uyumu etkili bir değer olarak görmektedirler.

Uzlaştırıcı : Liderin baskılardan etkilendiği ve kötü bir karar verici olduğu bu liderlik tarzında, vazife veya ilişkiden yalnızca bir tanesine ehemmiyet verilmesi gereken bir durumda her ikisine de yüksek derecede önem verilmektedir.

Otokrat : Liderin başkalarına güvenmeyip sadece mevcut olan işe önem verdiği bu liderlik biçiminde liderler, uygun olmayan durumlarda iş görene çok az ilgi, göreve ise çok fazla ilgi gösterirler.

İlgisiz : Liderin daha çok pasif ve ilgisiz biri olduğu bu liderlik biçiminde ise liderler uygun olmayan durumlarda düşük ilişki ve düşük göreve yönelik davranışlar gösterirler.

Lunenburg ve Ornstein (1991)'e göre Reddin'in teorisi üzerine çok sayıda araştırma gerçekleştirilmemiştir fakat örgütsel anlamda yönetici yetiştirmek amacıyla teoriden yararlanabilir. Eren (1991)' e göre de bu teori, bütün durumlara uygun ideal bir lider davranışı tipi üzerinde durmamaktadır. Reddin'in teorisi, hem durumsallık kuramlarıyla hem de özellik ve davranışsal kuramlarıyla ortaklık göstermekte ve üç temel liderlik kuramının birleşimi olarak görülmektedir (akt. Çelik 2007, s.38).

2.4.9. Hersey ve Blanchard'ın olgunluk teorisi. Blake ve Mouton'un yönetim gözeneği yaklaşımından esinlenerek, Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen kuramda özellikle liderlik biçiminin seçilmesinde çalışanların niteliklerinin önemi vurgulanmaktadır ve bu nedenden faydalı görülmektedir. Kuramdaki mühim noktalardan biri de, liderlik biçiminin etkililik düzeyini tayin eden bir durum olarak, gruptaki üyelerin olgunlukları çok önemli bir faktördür (Aydın, 2014, s.277).

Teoriye göre dikkat çekilen bir diğer önemli husus ise astların olgunluk seviyeleriyle ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer astlar görev olgunluğu düşükse bir diğer ifadeyle yetenekleri az veya eğitim seviyeleri zayıf veya kendilerine olan güvenleri düşükse, liderlerinden bekledikleri davranışlar, daha da olgun olan eğitim, işgörmeye arzusu, yetenek, ve kendine güveni fazla olan astların liderlerinden bekledikleri davranışlardan farklılık göstermektedir (Eren, 2004, s. 457).

Bu kuram, Fiedler'in ve House'nin kuramlarından farklılık göstermektedir. Kuramda, etkili liderlik davranışlarıyla grubun olgunluk düzeyi arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Kuramın ana varsayımı, lider davranışı ile liderin etkililiğinin bireyin veya grubun olgunluk düzeylerindeki tutarlılığa istinat etmesidir (Çelik, 2007, s.30).

Kuramda genel durumsal liderlik teorisini izah eden iki temel liderlik davranışı olan ilişki ve göreve yönelik liderlik davranışlarına, grubun olgunluk seviyesi de dahil edilmiştir. Grubun olgunluk seviyesi, bireyin veya grubun bütün hususiyetlerini kapsamayıp, psikolojik yapı ve işle alakalı özelliklerini içine almaktadır. İş olgunluğu, daha çok kişinin edimine etkisi olan eğitim ve deneyimle ilgiliyken psikolojik olgunluksa kişiye ait başarı gereksinimini ve istekli olarak mesuliyeti beyan etmesine bağlı güdüleme düzeyini ifade etmektedir (Celep, 2004, s.19).

Lideri gerçek bir lider yapan ana değişkenlerin izleyicilerin olgunluk seviyeleri olduğunu savunan bu teoride izleyenlerin olgunluk seviyelerini belirleyen alt değişkenler aşağıdakilerdir (Tiryaki, 2008, s.20) :

1. Uzmanlık
2. Yaşantı
3. Yeterlilik
4. İş bilgisi
5. Makam
6. Kişilik özellikleri
7. Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri
8. Lideri algılama biçimleri
9. Özelliklerinin düzeyi
10. Liderden beklentiler

Teori, astların olgunluk düzeylerini dörde ayırmaktadır. Bunlar emir verme(M-1), ikna etme (M-2), karara katma (M-3) ve yetki vermedir (M-4).

- *M-1 Emir verme* : Astların olgunluk düzeyleri düşüktür. Lider, kimin neyi, ne zaman yapılacağını söylemektedir. Tek taraflı bir iletişimden söz edilir. Lider, amaçlara ulaşılması ve işlerin ortaya konulması konusunda astları yönlendirmektedir.
- *M-2 İkna etme*: Astların olgunluk düzeylerinin emir vermeden daha yüksek olduğu söylenebilir. Yüksek iş ve yüksek ilişkiye yönelik lider, hem izleyicileri desteklemekte hem de talimat vermektedir. Lider, ifade ve davranış açısından ılımlıdır ve astlarına rehberlik etmektedir.
- *M-3 Karara katma* : Astların olgunluk düzeyleri yüksektir. Düşük iş, yüksek ilişkiye yönelen lider kendisini izleyenlerle birlikte karara varan davranış tarzı göstermektedir. Astları desteklemekte ve onların katkılarını almaktadır.
- *M-4 Yetki verme* : Astların olgunluk düzeyleri yüksek seviyededir. Lider, göreve ve astların ilişkilerine verdiği önem azdır. Çünkü astlar, hedeflerini yerine getirme konusunda kendi kendilerine yeterlidirler.

Teoriye göre, olgunluk devamlılık çizgisinde sağdan sola doğru gidildikçe izleyicilerin olgunluk seviyelerinin artacağı varsayılmaktadır. Bu nedenle düşük olgunluk seviyesinde, kararlar lider tarafından verilirken olgunluk seviyesi arttıkça kararlara astlar da dahil olmaktadır. Astlar, olgunluk seviyesinden uzaklaştıkça lidere duyulan ihtiyaç daha da artmakta olgunluk düzeyine yaklaştıkça lidere ihtiyaç azalmaktadır (Tiryaki, 2008, s.20)

2.4.10. Burns ve Bass'ın liderlik stilleri. Liderlik alanında yapılmış araştırmaların ulaştığı son kademelerden biri olan dönüşümcü liderlik yaklaşımı ilk olarak, James MacGregor Burns tarafından 1978 yılında ‐Liderlik‐ isimli kitapta yer almış, daha sonra da Bass (1985) tarafından bir teori olarak ortaya konulmuştur (Ertürk, Vurgun & Aksoy, 2014, s.84).

Bass (1985), kuramını ilk kez tartışmaya atığında dönüşümsel liderliğin, dört temel boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Bu boyutlardan ilki karizma olarak da isimlendirilen ideal etki boyutudur. Boyuta göre dnüşürücü liderler, oluşturdukları misyon ve vizyonu takipçileri ile paylaşıp izleyicilerin sorunlarını çözme stilleri ile ilgili yenilikçi ve akılcı çözümler üretilip izleyicileri teşvik ederler. Dönüşümcü lider kararlıdır, hitap ve ikna yeteneği yüksektir. Bu sayede izleyicilerin güven ve sadakatini kazanarak onlarla bütünüleşir (Ertürk vd., 2014, s.85).

Bass ve Avolio, ideal etki boyunu iki kısımda incelemişlerdir. Bunlar (Sökmen, 2014, s. 172) :

İdeal etki (Atfedilen) : Hem lidere hem de izleyicilere göre tanımlanabilen ideal etki de liderler, astların ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarında önde tutarlar. Güçlerini kişsel kazanç sağlamak için kullanmazlar ve yüksek ahlaki standartlara sahip olmakla beraber izleyicilerin önüne iddialı hedefler koyarlar. Bu etki, izleyicilerin, öndere karşı duydukları hayranlık, sayđı ve güven gibi hisleri içerir.

İdeal etki (Davranış) : İdeal davranışları sergileyene liderler, izleyicilerin üzerinde olumlu etki oluştururlar. İzleyiciler, kendilerini liderle özdeşleştirirler. Liderin, önem verdiği ilke ve değerleri açıklaması, izleyicileri etkileyerek lidere olan inancı arttırır.

Bir diğer boyut, ilham verici motivasyon boyutudur. Dönüşümcü liderler, basit bir dil ve etkili iletişim stilleri kullanarak, ortaya koydukları vizyona karşı, izleyicilerinin coşku, heyecan ve motivasyonlarını artmasını sağlar. Liderler de bu vizyona bağlılık göstererek, izleyiciler tarafından vizyonun benimsenmesi için örnek oluşturur (Ertürk vd., 2014, s.85).

Üçüncü boyut, entelektüel teşvik veya uyarım boyutudur. Dönüşümcü liderler, kendisini izleyenlerin yetenek ve bilgilerini ortaya çıkarabilmeleri ve bu yetenekleri tesirli bir şekilde uygulayabilecekleri uygun ortamı oluştururlar. Ayrıca,

davranış stilleri ve belirli yöntemlerle izleyicilerin entelektüel yetişmelerine de kılavuzluk ederler. Bu özellik, liderlerin, izleyicilerin entelektüel yeteneklerini ortaya çıkarmalarını sağlayarak, rasyonel düşünme ve problem tanımlama ve çözme gibi yetenekleri de geliştirir (Özalp, 2010, s. 294).

Dördüncü ve son boyut ise bireyselleştirilmiş ilgi olarak adlandırılmaktadır. Dönüştürücü liderler, izleyicilerin tamamıyla kişisel olarak ilgilenerik onların duygusal ihtiyaçlarına cevap verir ve her birinin kendini özel hissetmesi için gerekli şartları oluşturur. Lider, her bir izleyicinin kişisel gelişimi için gerekli atmosferi oluşturarak onlara gerektiğinde mentorluk ve koçluk da yapabilir. Bu sayede kendini güvende hisseden izleyicilerin de liderlerine karşı saygıları, güvenleri ve bağlılıkları artmakla beraber kendilerinden beklenenin ötesinde bir gayret ve azim sarf etmeye hazır hale gelirler.

Dönüşümcü liderlik, örgütte değişime uyrayan çevresel koşulların gereklerine uygun olarak bir transformasyon süreci başlatıp sistemi harekete geçirip; güven, ve saygınlık uyandıran yeteneklerle izleyenlerin değer, inanç, tutumlarını etkileyip örgütün amaç ve misyonlarına ulaşmadır (Özalp 2010, s.290). Celep (2004, s.23) ise dönüşümsel liderliği insan ve değişim odaklı bir yaklaşım olarak nitelendirmektedir. Eren (1984,s.385) ise dönüşümsel liderliği “geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük” olarak nitelendirilmektedir.

Bruns (1978) dönüşümsel liderliği, liderler ve izleyicilerin istenilen değişimin elde edilmesine dayanan güdülerinin karşılıklı bağlantılar doğrultusunda işbirlikçi hedeflerin takil edilme aşaması olarak açıklamıştır. Yukl (1989)’a göre ise dönüşümsel liderlik örgütün herhangi bir konumundaki herhangi biri tarafından gösterilebilir (akt. Celep, 2004, s.23).

Dönüşümcü lider, kendisini izleyenlerin beceri ve yeteneklerini meydana çıkarıp güvenlerinin artmasına vesile olarak beklenilenden daha da fazlasına ulaşmayı amaçlayarak motive eder. Organizasyonda yeniliğe ve yaratıcılığa yönelik reform başlatan kişidir. Stratejide, vizyonda, faaliyet ve fonksiyonlarda ve misyonda, değişimler yapıp izleyenleri etkiler. Crysler için Lee Iococa, Türkiye için Mustafa Kemal Atatürk bu tür lideler arasındadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s.189).

Dönüşümcü liderler, yeni bir vizyon oluşturmakta kalmaz aynı zamanda da oluşturulmuş yeni vizyon için gerekli örgütsel şartları da ortaya koyar. Bu sayede de

mevcut olan çevreye ilişkin değişimleri fırsata çevirirler. Dönüşümcü liderler, örgütlerin oluşan durumuna göre yeniden yapılanması ve süreç için gerekli olan yönetsel yapıyı ve çalışanların hareket tarzlarını bir araya getirirler (Özalp ve Öcal, 2000, s.209).

Bass (1985), bu liderliğin karizmatik liderlikten daha geniş olduğunu söylemiş ve karizmanın dönüşümcü liderlik için gerekli olduğunu fakat tek başına yetersiz kalacağını belirtmiştir (akt. Zel, 2001, s.153).

Dönüşümcü ve karizmatik liderliği çalışmalarında tartışan Yukl (1990), dönüşümcü liderlik süreçlerindeki bazı davranışların benzerlik göstermesine rağmen, ciddi farklılıkların olduğunu belirtmiştir. Yukl (1990)'a göre transformasyone liderler, yetkilerini geçirmek, gerek duyulmayan bürokratik düzenlemeleri ortadan kaldırıp izleyicilerin bilgilerini arttırmak amacıyla yetişmelerini, gelişmelerini sağlayarak değişimi kurumsallaştırmak amacıyla örgütün yönetimin sistemini, kültürünü ve yapısını değiştirerek karizmatik liderden farklılarşılar. Yukl (1990), bu liderlik süreci için öngördüğü ana ilkeleri, şöyle ifade etmiştir (akt. Erçetin, 1998, 65-66) :

- Uygun ve açık bir vizyona sahip olma
- Vizyona ait bir strateji geliştirme
- Vizyonu iletip yayma
- Vizyonun sonuca ulaşacağına dair iyimserliğini ve güvenini belirtme
- Kültürel formları değiştirip eskileri ayıklama
- İzleyicilere duyduğu güveni ifade etme
- İlk başarıları güveni devam ettirmek amacıyla kullanma
- Başarıları tebrik etme ve kutlama
- Önemli değerlerin altını çizmek için sembolik ve dramatik hareketleri kullanma
- Rol model oluşturup örnek olma
- Değişimi daha rahat gerçekleştirmek için törenleri kullanma

Yukl (1990), dönüşümcü ve karizmatik liderlik için örgüt kültürünü değişimin bir kaynağı, karizmayı ise kurumsallaştırmanın aracı olarak ifade ederken, kültürel liderlik olarak tanımlanan bir başka liderlik biçimine ve önemine dikkat çekmiştir (akt. Erçetin, 1998, s.66)

2.5. Örgütsel İklim

Örgütsel İklim yönetim bilimciler tarafından farklı biçimlerde tanımlanarak ele alınmıştır. Bu tanımlar aşağıda geniş boyutları ile incelenecektir. Genel olarak örgütsel iklim, örgütteki insanların soludukları ortak atmosfer veya hissettikleri duygusal ortamdır. Bu atmosferin belirli bir düzeyde rahatlatıcı olması hem çalışan motivasyonunu hem de örgüte bağlılık açısından önem arz etmektedir (Çağlar, 2008, s.2).

2.5.1.Örgütsel iklim kavramı. İklim kavramının ortaya çıkışı, Lewin ve arkadaşlarının motivasyon kuramı alanında yapmış oldukları çalışmalara dayanmaktadır. Son yıllarda özellikle örgütün işleyiş tarzını ve alt-üst ilişkilerini incelemek amacıyla örgüt iklimi konusunda araştırmalar yapılmaktadır. Örgüt üyelerinin büyük bir kısmı tarafından algılanan ve örgüte belirli bir atmosfer kazandıran örgütsel iklim kavramı, örgütlerdeki insan davranışlarını ifade etmede oldukça ehemmiyetli bir değişkenler kümesini oluşturmaktadır (Yapıcıer, 2007, s.14).

Örgüt iklimi kavramı, 1960'lı yılların başlarından günümüze kadar, araştırmacılar, örgüt kuramcıları ve uygulayıcılar tarafından modern bir alan olup önem kazanarak bir örgütteki işgörenlerin örgütün çevresindeki sosyal ve örgütsel değişkenlerle olan etkileşimleri biçiminde tanımlanmaktadır. Örgüt iklim kavramı ise, çok farklı boyutlardaki insan davranışlarını örgütsel ve bireysel açıdan ele alarak örgütlerin, kişilik ve kişi üzerine olan etkisini anlamaya yardımcı olan bir kavramdır (Ertekin, 1978, s.1).

Etimolojik açıdan iklim kelimesinin kökeni Yunanca bir kelime olup “eğilim” anlamına gelmektedir. İklim kelimesinin basınç ve ısı gibi sayısal anlamları olduğu gibi psikolojik anlamı da bulunmaktadır (Ertekin, 1978, s.4). İklim kelimesi ilk kez 1930'larda Kurt Lewin tarafından psikolojik çalışmalarda kullanılmış olup bu çalışmada öncelikle liderlik ve iklim arasında olan ilişkinin önemini ifade etmiştir (Shneider, 1990; akt. Hocaniyazov, 2008, s.18).

Meteorolojik olarak nasıl ki iklim hava, nem, sıcaklık gibi değişkenlerle tanımlandırılıp belirleniyorsa, örgüt iklimi de arkadaşlık ilişkileri, riskleri üstlenme, destek olma gibi değişkenlere göre belirlenmektedir. Senelerin birikimiyle oluşan örgütsel iklim çeşitli etmenlerin ürünü olarak ortaya çıkar. Örgütsel iklimin çalışanların iş doyumuna etkisi kadar örgütsel verimliliğe de etkisi oldukça büyüktür fakat iyi veya güzel, çirkin veya kötü gibi kavramlar kişiden kişiye göre değişebilen kavramlardır. Bu sebeple örgütsel iklim çalışanlar için farklı şekillerde algılanabilir. Örneğin yükselme ve başarı ihtiyacı ile motive olan bir çalışan için, arkadaş ilişkilerinin yoğun olduğu ve hoşça zaman geçirilen bir örgüt iklimi tatmin edici olmayabilir (Can, 1994, s.213).

Örgüt iklimi ile ilk tanımlamardan birini yapan Gilmer (1971), örgütsel iklim için, “bir örgütü başka bir diğer örgütlerden ayıran ve örgüt içersisinde yer alan kişilerin hareketlerini etkileyen ve oluşturan özellikler bütünüdür” tanımını yapmıştır. Lutwin ve Stringer ise, “belirli bir ortamda çalışan ve yaşayan insanların kolektif algıları sonucunda oluşup davranışlara yol gösteren özellikler toplamı” şeklinde örgüt iklimini tanımlamışlardır. Barutçugil (2004) ise örgütsel iklim için “insanların örgüt içerisinde neye göre davranmaları gerektiğine yönelik algıları sonucunda ortaya çıkan hava” tanımını yapmıştır. (akt. Önen, 2008, s.23).

Karslı (2004) örgüt iklimini, “bir örgütü başka bir örgüte göre farklı yapan kendine has karakter yapısı ve örgütteki insanların bu yapıyla karşılaştıklarında sezdikleri duyguların bütünü” olarak ifade etmektedir. Efil’e (1993) göre ise örgüt iklimini algılamaya dayalı psikolojik bir çevredir. Kreps (1990) ise örgüt iklimini, örgütsel iklim üyelerinin örgütle ve birbirleriyle nasıl bir ilişki içerisinde olup ve hisstikleri esas örgütün içinde bulunan havanın havanın durumu olarak ifade etmektedir (akt. Tütüncü, 2008, s.20).

Forehand (1988) göre ise, örgütsel iklimin üç değişkeni bulunmaktadır. Bunlar, örgüte bireyin getirdiği yetenek, davranış ve güdüler olan bireysel değişkenler, örgütteki genişlik ve yapı gibi bireyin dışında oluşan değişkenler olan çevresel değişkenler ve bireysel ve çevreden kaynaklanan değişkenlerle beraber düşünülen verimlilik, işe özendirme ve doyum gibi değişkenlerden oluşan sonuç değişkenleridir. Bu değişkenler ele alındığında örgütsel iklimin, bireysel ve çevresel değişkenler arasında bir etkileşim sonucu ortaya çıktığı söylenebilir (akt. Ertekin, 1978, s.5-6).

Örgütsel iklim, örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, örgütün kişiliğini oluşturan ve tanımlayan, örgüte egemen olup örgütteki bireylerin yaptıklarını davranışlarını etkileyip onlardan etkilenerek, beş duyu organıyla alınmayan fakat örgütteki bireyler tarafından sezilip algılanabilen psikolojik bir kavramdır. Kısaca bir örgütteki hissedilip sezilen havadır. Örgütteki çalışanların çalıştıkları ortamdaki prosedürlerin ve uygulamaların yansıttığı havayı hissetme stilleri, örgüt iklimini yansıtmaktadır. Örgütsel iklim en çok yönetici davranışlarıyla ilgilidir (Tütüncü, 2008, s.20).

Demirel (1997), örgüt ikliminin zayıf olduğu kurumlarda planlama, motivasyon, personel zenginliği ve organizasyon motivasyon gibi unsurların başarısızlığı önleyemeyebileceğini, bu sebeple örgüt ikliminin faktörlerinin iklim açısından büyük bir önemi olduğunu belirterek örgüt iklimini etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır (akt. Şentürk, 2010, s.55):

- Yapı
- Büyüklük
- Normlar
- Amaçlar
- Coğrafi yer
- Fiziki yerleşim
- Ödüller
- İletişim

2.5.2. Örgütsel iklimin boyutları. Halpin ve Croft (1966)'un yapmış oldukları çalışmalar örgütsel iklimin kavramlaştırılması ve ölçülmesinde önemli bir niteliğe sahip, bilinen en iyi araştırmalardan biri olduğu söylenebilir. Bu iki araştırmacı, Amerika'da kendi geliştirdikleri Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ) yani Örgütsel Betimleme Anketini uygulayarak okulların profilini çizmeyi amaçlamışlardır. Halpin ve Croft tarafından geliştirilen OCDQ anketi ile toplanan veriler ile faktör analizi yöntemiyle sekiz adet örgütsel iklim boyutu belirlenmiştir (akt. Akar, 2006, s.21).

Örgütsel Betimleme Ölçeği ilerleyen zamanlarda Hoy ve arkadaşları (Hoy vd., 1991) tarafından güncellenerek uyarlanmıştır. Hoy ve arkadaşları okul iklimi

için şu boyutları belirlemişlerdir (Hoy & Miskel, 2010, akt. Yılmaz ve Altinkurt, 2013):

Destekleyici müdür davranışı: Temel ilgiyi öğretmenler üzerinden yansıtmaktadır. Öneri ve görüşlere açık olan müdür öğretmenleri dinleyip onlara sıkça gerçekçi övgüler eder. Müdürün eleştirileri yıkıcı değil, yapıcıdır.

Emredici müdür davranışı: Otokratik davranışlar sergileyen okul müdürü okulda sıkı ve katı bir gözetim yapar. Müdür bu tür davranışta, ufak detaylara kadar okuldaki etkinlikleri ve öğretmenleri sürekli ve yakinen takip etmektedir.

Kısıtlayıcı müdür davranışı: Öğretmenlerin işlerine yardımcı olmaktan daha ziyade engel olan müdür, öğretmenlere rutin görevler, lüzumsuz kırtasiye işleri, ağır görevler vermektedir.

Meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı: Bu davranışta öğretmenler birbirleriyle olan mesleki davranışlara destek verirler. Öğretmenler, birbirlerine yardımcı, kabul edici ve hırslı olup, birbirlerinin profesyonel yeterliliklerine saygılıdır.

Samimi öğretmen davranışı: Bu davranış, okul içindeki yakın ve güçlü olan sosyal destek ağını yansıtır. Birbirlerini iyi tanıyan öğretmenler samimi dostluklar kurmakta ve sürekli görüşmektedirler.

Umursamaz öğretmen davranışı: Anlama ve profesyonel etkinliklere odaklanma noksanlığını ifade etmektedir. Öğretmenler, zamanı sadece doldurmaktadır. Birbirlerini eleştirir ve olumsuz davranışlar sergilerler.

2.5.3. Örgütsel iklim özellikleri. Birbirlerine benzeyen örgütler her ne kadar normları ve ortak özellikleri paylaşıyorlar da, kendilerine ait farklı ve özgün özelliklerinin olması kaçınılmazdır. Her açıdan sağlıklı ve normal bir örgütteki iklimin genel olarak şu özellikleri taşıması gerekir (Tütüncü, 2008, s.21):

- Kişisel amaçlar ile örgütsel amaçların bir bütün oluşturması,
- Örgütün fırsat ve katılımları sağlayıp demokratik işlevin oluşturması,
- Çalışma koşullarının kalitesine ve iş tasarımına karşı ilgi,
- Farklı durumlar karşısında ortaya konulan liderlik tarzı ve yönetsel tutum,

- Çalışanların işlerindeki beklenti ve ihtiyaçlarının, kişisel farklılıkların ve özelliklerin belirlenmesi,
- Değişik örgüt katmanları arasında ortak sorumluluk, destek ve ödüllerin belirlenmesi,
- Sosyo-teknik sistemin gereksinimlerine göre uygun bir örgüt yapısı,
- Çelişkilerin, kutuplaşmalara karşı açıkça tartışılması,
- Bireysel gelişim ile kariyer ilerletme fırsatlarının oluşması,

Bir örgütteki örgütsel iklim geliştirilmek isteniyorsa yukarıdaki özelliklerin dikkate alınıp uygulanması gerekmektedir. Örgütün iklimi her ne kadar sağlıklı da olsa bu, örgütsel iklimin gelişeceğini garanti etmez (Tütüncü, 2008, s.21).

2.5.4. Örgütsel iklim türleri. Halpin ve Croft (1966), araştırmaları sonucunda altı örgütsel iklim türü tespit etmişlerdir. Bunlar, açık iklim tipi ,kapalı iklim tipi, babacan iklim tipi, kontrollü iklim tipi, bağımsız iklim tipi ve samimi iklim tipi olmak üzere altı başlık altında değerlendirilmektedir. (akt. Çalık ve Kurt, 2010, s.171) Bu iklim tiplerinin özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

2.5.4.1. Açık iklim. Davranışçıların üzerinde çok fazla yoğunlaştıkları ve destekledikleri örgütsel iklim çeşiti açık veya katılımı teşvik edici iklimdir. Örgütün sağlıklı bir örgüt olarak kabul edilebilmesi için açık iklime sahip olması gerekmektedir. Açık iklimin hakim olduğu bir örgütte örgüt üyelerinin ileri derecede birlik duygusuna sahip olduğu görülmektedir. İnsan ilişkilerinin istenilen düzeyde olduğu açık iklimde yöneticinin yönetim politikası da çalışanların görevlerini başarıyla yapmalarını teşvik edici niteliktedir. Açık iklimin olduğu örgütte çalışanlar arasındaki içten ilişkiler, doyumun artmasına katkı sağlamaktadır (Aytaç, 2003, s.163).

Açık iklimlerde, çalışanlar ve yönetici arasında büyük bir uyum bulunmaktadır. Morali yüksek olan çalışanlar görevlerini büyük bir istek ve zevk ile yerine getirirler. Bu tarz iklimlerdeki yöneticiler ise eleştiriye açık olmakla beraber işe dönüklük ve anlayış gösterme düzeyleri de yüksektir. Yöneticiler, çalışanların kararlara katılmalarına önem vermektedirler (Arslan, 2004, s.223).

Açık iklimin olduğu örgütlerde sosyal ilişkilerin ve organizasyonun yürütülmesinin birlikte ilerlemesini kabul eden kişiler oluşturmaktadır. Bu düşüncüyü

benimsemiş örgüt üyeleri, birbirlerinden öğrenecekleri birçok şey olduğuna inanmaktadırlar. Bu inanca sahip çalışanların olduğu bir ortamda insanların sürekli birbirleriyle ilişki içinde oldukları, birbirlerinin deneyimlerini görüp öğrendikleri bilgileri kullanmaları, birlikte karar almaları ve sürecin bu yaklaşımla ilerlemesi görülmektedir (Özdemir, 2006, s.43). Ayrıca bu iklim türünde örgüt politikası ve amaçları belirlenmiş olup yönetim işlevleri sorunsuz bir şekilde yerine getirilmekte, çalışanlar arası ilişkilerden haz ve doyum alınmakta, insanların doyum seviyeleri artmakta, iletişim olumlu yönde olmakta ve çalışanlar örgütte bulunmaktan gurur duymaktadırlar (Taymaz, 2009, s.76).

2.5.4.2. Kapalı iklim. Kapalı ya da tehdit edici iklim ise açık iklimin tam tersi olmakla beraber örgütsel faaliyetlerde demokratik süreçleri kısıtlayan hatta izin vermeyen örgüt modeli olarak da tanımlanabilir. Bu örgüt tipinde insan ilişkileri yeteli seviyede değildir ve samimi bir ortam etkili değildir. Çalışanların iş doyumunun düşük olduğu bu iklimde otoriter yöneticilerin katı davranışları sonucunda komuta zincirine gereğinden fazla uyma, yüksek sorumluluk ve denetim politikası isteyen yöndeki çabaları, verimde yüksek amaçların istenmesine karşın tüm bunların gerçekleşmesini engelleyen bir iklim ortaya çıkarmaktadır (Can, 1994, s.201)

Kapalı iklimin hakim olduğu örgütlerde, samimiyet, moral, hoşgörü ve işe dönüklük çok düşüktür. Örgüt üyeleri arasında arkadaşlıklar ve samimiyet yoktur. Müdür, emrederek okulu adeta demir bir yumrukla yönetir. Çalışanlarına karşı başarılı güdüleyici ve iyi bir mentor değildir. Kapalı iklimin olduğu örgütler çalışanlarına karşı anlayış gösterememektedir (Hocaniyazov, 2008, s.35).

2.5.4.3. Babacan iklim. Babacan iklimde yönetici, örgüt çalışanlarını kontrol ederek, onların sosyal ihtiyaçlarına cevap vermede yeterli olmamaktadır. Bu sebeple örgüt üyelerinin moral ve motivasyonunun düşük olmasının yanında, çalışanları sürekli kontrol edip onlarla iç içe olmak isteyen başarısız yöneticilerin bulunduğu bir ortam meydana gelmektedir (Özdemir, 2006, s. 42).

2.5.4.4. Kontrollü iklim. Bu iklim tipinde önemli olan unsur görevi yerine getirmedir. Yönetim tarafından konulmuş kuralların dışına çıkılmadığı bu iklim tipinde yöneticiler etkili ve emredici olarak tanımlanmaktadırlar. Kişisel arkadaşlıklar ve ilişkiler için pek zaman yoktur. Bu sebeple sosyal gereksinimlerin

gerçekleştirilmesine fazla önem verilmez ve moral, açık iklime göre düşük seviyededir (Halpin & Croft, 1963, s.3).

Yöneticilerin söyledikleri salt doğrudur ve başkalarının düşüncelerinin bir önemi yoktur. Bu tip bir örgütte gereksiz yığılmalar ve yoğun biçimsel işler vardır. Yöneticilerde benim söylediğim doğrudur inancı egemendir (Arslan, 2004, s.223).

2.5.4.5. Bağımsız iklim. Her ne kadar açık iklimle benzerlikler gösterse de bağımsız iklimi açık iklimden ayıran taraf, çalışanlar ile yönetici arasında belirli bir mesafe ve psikolojik bir uzaklık bulunmasıdır. Böyle bir iklimde sosyal doyumlar ile sosyal gereksinimlere yüksek derecede önem verilir. Yönetici, yönetimin işlerliğini arttırmak ve çalışanların görevlerini kolaylaştırmak için ilke ve kurallar koyar ve bu kurallara uyulmasını ister. Örgütün amaçlarına ulaşmak için işbirliği yapılır (Halpin ve Croft, 1963, s.3).

2.5.4.6. Samimi iklim. Bu iklim tipinin hakim olduğu örgütlerde lider, çok fazla anlayış göstermektedir. Yönetici çalışma ortamında “huzurlu ve mutlu bir aile” görüşündedir. Örgütün amaçlarına ulaşmasında, denetlemenin gereğinden az olmasına rağmen sosyal ihtiyaçların doyunluğu yüksek seviyededir. Yönetici kendini çalışanlardan herhangi biri gibi hissetmektedir (Arslan, 2004, s.223).

Bir çok davranışın özgünlükten uzak, denetimsiz ve serbest bir yönetim yaklaşımının sergilendiği bu iklim türünde çalışanlar iş ortamında rahat bir iklim düşüncesinde olduklarından bu tür iklimlerin olduğu örgütlerde verimin düşük olacağı söylenebilir (Özçiçek, 2016, s. 16)

Örgüt iklimi, farklı açılardan bölümlendirilebilir. Davranış bilimcilerin, üzerlerinde en fazla yoğunlaşıp savundukları örgütsel iklim tipi ise açık iklim tipidir (Aydın, 1986, s.111).

2.5.5. Okul iklimi. Okul iklimi, öğrenci ve öğretmen davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okullardan ayırt eden iç özelliklerin tümüdür. Okul iklimi, okulun kişiliği olarak da görülebilir. Okulun sahip olduğu iklim, sınıfın iklimini de etkiler ve öğrenci öğrenim gördüğü okulun iklimini belirler (Çelik, 2007, s.32). Hoy (1990)’a göre okul iklimi bir okulu diğerlerinden ayıran ve çalışanların davranışlarını etkileyen örgütteki iç özelliklerdir.

Gonder ve Hymes (1994)'e göre ise okul iklimi, bir okuldaki atmosferi karşılayan bir terimdir ve okuldaki alt grup üyeleri tarafından paylaşılan davranışlardan oluşur. Okul bahçesinde yürüyen, koridorlarında dolaşan, sınıfta oturan kişilerin psikolojik durumlarını, duygularını ve izlenimlerini yansıtan okul içi bir atmosferdir. Bununla birlikte okuldaki inançların ve değerlerin bir tür yansımasıdır (akt. Maloy & Seldin, 1983, s.65).

Bursalıoğlu (2002), okul ikliminin özelliklerini şöyle sıralamaktadır (akt. Çalık & Kurt, 2010, s.46):

- Okulların üstünde çalıştığı hammaddesi toplumlardan çıkan ve topluma gitmekte olan insandır.
- Okullarda birden fazla değer bulunmaktadır ve tüm bu değerler birbirleriyle çatışma halindedir.
- Okullar, özel bir çevredir.
- Okul, kültürel değişmeyi meydana çıkaran bir örgüttür.
- Okullar bürokratik kurumlardır.
- Okulların kendilerine has bir karakteri vardır. Bu kişilik örgütün havasında veya ikliminde görülür.

Sackney (1988) ise göre okul iklimini belirleyen etkenleri; okul imkanlarıyla ilgili özellikler, güvenli ve düzenli ortam, ödül ve övgülerin kullanımı, yüksek beklentiler, örgütteki mestektaşlarla ilgili süreçler, öğrenci- çalışan bağlılığı ve desteği, çalışan ilişkileri, yönetici- öğretmen ilişkileri, öğrenci morali, akran normları, öğretim liderliği olarak sıralamıştır (Akt. Karacaoğlu, 2008, s.23).

2.5.6.Eğitim örgütlerinde örgütsel iklim. Hoy ve Miskel (1984)' e göre bir okulun örgütsel iklimi, her okuldan okula değişen ve bireylerin davranışlarını etkileyen iç özelliklerdir (akt. Paknadel, 1988, s.29). Yıldırım (1993)'a göre okul iklimi, eğitim faaliyetlerinin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu sebeple okulun amaçlarını gerçekleştirecek, havasını koruyacak ve yapısını yaşatacak iç öğelerin lideri ise okul müdürü olmalıdır (akt. Bursalıoğlu, 1994, s.38).

Örgüt iklimi çeşitli etmenlerin ve yılların bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu iklimin örgütsel verime etkisi olduğu kadar çalışanların tatminine de etkisi bulunmaktadır. Örgüt ikliminin iyi veya kötü oluşu çalışandan çalışana değişebilir.

Örneğin yükselme ve başarı ihtiyacıyla çalışan bir birey için hoşça ve dostça zaman geçirilen iklim, kişisel bir tatmin oluşturmayacağından örgütten ayrılıp kendine uygun iklimlere sahip örgütlere gitmesi daha mantıklı olacaktır (Yapıcıer, 2007, s.43).

2.5.6. Okul iklimi ve okul müdürlerinin liderlik davranışları. Eğitim yöneticilerinin, 1980'li yıllarda okul idareciliği üzerinde artakta olan hassasiyete doğrultulu olarak yönetici davranışlarında da ciddi değişimler gerçekleştiği söylenebilir. Okul müdürü, geçmişteki mevzuatı uygulayıp süregelen uygulamayı masaya yumruğunu vuran gelenekçi bir okul yöneticisi davranışını yüklenerek, modern zamanın okul yöneticisi olamayacağını idrak etmelidir. Bununla beraber okul müdürü, okulunun vizyonunu, misyonu ve stratejik hedeflerini belirleyip, okulda yönetim anlayışını ve işbirliği ortamını geliştirmeli, ek olarak da okulunca varabilmek amacıyla ne şekilde davranılmasının hesabını yapmalı ve okuldaki iklimi bu ölçülere göre oluşturmalıdır (Yavuz, 2006, s.659).

Son zamanlarda, okul müdürlerinde eğitim idareciliğinden, eğitim liderliğine yönelmeye başlayan eğilim gerçekleşmektedir. Müdürler, yalnızca okullarındaki teknik işlere vakit ayırıp, bürokrasiyle alakalı türlü yönetim seviyelerini gerçekleştiren ve bulunanı koruyan bir görüşten uzaklaşarak, okulları daha verimli idare etmek nedeniyle, okula ait başarılılar için yeniliği ve gelişimi arzulayan ve bu amacı gerçekleştirirken de okuldaki insanları liderlik özellikleriyle yöntemiyle oryantasyon etmeyi amaçlamaktadır. Bu amacı yerine getirmek sebebiyle gelenekçi idareci kimliğinden, eğitim lideri rolünü üstlenmeleri gerekir. Okul müdürü, okulunda zamannın gereksinimlerine uygun olan dönüşümleri gerçekleştirmek için öncelikli olarak kendisinin değişip yeniliği hedeflemesi gerektiğini bilmesi ve bu farklılaşmayı çevresindekilere göstermenin bilincinde olmalıdır (Arslan ve Beytekin, 2004, s.33).

Müdür, okul iklimini geliştirme bilincine sahip olmalıdır. Okul iklimini geliştirmek için iletişime önem vermeli ve öğretmen, öğrenci, personel ve veli arasında iletişim çemberi oluşturmada liderlik etmelidir. Okul ikliminin pozitif olması okulun etkililiğini ve buna bağlı olarak da öğrencilerin başarılarında artış olmaktadır. Bu nedenle, okul müdürlerinin ortaya koyacakları liderlik davranışları ile doğrudan bağlantılıdır (Şentürk, 2010, s.65).

2.6. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde liderlik ve örgütsel iklimle ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmaların bazıları kısaca ele alınmıştır.

2.6.1. Yurt içinde yapılan araştırmalar. Yıldırım (2009), yaptığı araştırmada, ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin algı düzeylerine göre okul müdürlerinin, yöneticilik yeteneklerinin örgüt iklimine katkısını incelemiştir. Araştırmanın çalışma grubunu (örneklemi), İstanbul'daki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf ve branş öğretmenleri arasından rastgele yöntemle (random) seçilmiş 109'u kadın ve 114'ü erkek, toplam 223 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin, yöneticilerini daha çok işe dönük olarak algıladıkları görülmüştür. Ancak erkek öğretmenlerin, yöneticilerini işe dönüklük dışında başka işlerle de meşgul olarak gördükleri bulunmuştur. Yine araştırmada genç öğretmenlerin örgüt iklimini, diğer öğretmenler kadar olumlu algılamadıkları görülmüştür. Bu da araştırmaya katılan yöneticilerin, okul kültürünü oluşturmada yeterince başarılı olamadıkları tespit edilmiştir. Bu araştırmada, okul yöneticileri öğretmenlerce yüksekte bakan, her şeyi kendileri bilen kişiler olarak algılanmışlardır. Bu durumun, okulda olumlu bir okul iklimin oluşturulması bakımından bir engel olduğu sonucuna varılmıştır.

Tahaoğlu (2007), "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerinin Örgüt İklimi Üzerlerine Etkisi" adlı araştırmasını, 2004 -2005 yılında, Gaziantep ili ilçelerinde bulunan, ilköğretim okullarında gerçekleştirmiştir. Analizlere bakıldığında okul müdürlerinin gösterdikleri dört ayrı liderlik davranışlarıyla okulların okul iklimi arasında yüksek, anlamlı, pozitif, ve doğrusalbir ilişkinin bulunduğu söylenebilir. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinde, cinsiyet, mezun oldukları okul, yaş, görev yaptıkları okuldaki kıdem, mesleki kıdemle görev betimsel değişkenine göre yapılan analizler sonucunda anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür. İlköğretim okulu öğretmenlerinin araştırmada elde edilen bulgularına göre öğretmenlerin çalıştıkları okulun örgütsel iklimine ilişkin algı düzeyleri, görev betimsel değişkenlerine ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Diğer bir taraftan ilköğretim öğretmenlerinin okullardaki örgütsel iklimine ilişkin algı düzeylerinde (a) yaş değişkenine göre moral ve engelleme boyutunda, (b) mezun olunan okul değişkenine göre moral ve çözülme boyutunda, (c) mesleklerindeki kıdem

değişkenine göre engelleme ve çözülme boyutlarında, (d) okullarındaki kıdem değişkenine göre de yüksekte bakma ve çözülme boyutunda istatiki açıdan anlamsal bir farklılık bulunmaktadır. Aynı değişkenlerde örgütsel iklimin kendini işe verme, samimiyet, anlayış gösterme ve yakından kontrol boyutlarında anlamsal fark bulunamamıştır.

Karataş (2008), okul müdürlerinin etkililiğinin ve okul iklimine etkisini araştırarak; örgüt ikliminde, cinsiyet değişkenine göre samimiyet boyutunda; öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki kıdeme göre anlayış gösterme, samimiyet ve moral boyutlarında, mesleki kademelere göre işe dönüklük, moral, çözülme, anlayış gösterme ve uzak durma boyutlarında anlamsal bir fark olduğunu bulmuştur. Okul yöneticilerin insan ilişkileri, tekniksel ve genel becerilerine ilişkin puanlarıyla örgüt ikliminin yakından moral, yakından kontrol, samimiyet, anlayış gösterme ve işe dönüklük boyutları içinde pozitif ilişkiler bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.6.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar. Mendel, Watson ve MacGregor (2002), ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik davranışlarıyla okuldaki örgütsel ikliminin arasındaki ilişkiyi ölçen bir çalışma yapmıştır. Araştırmanın amacı, ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin okuldaki klime ilişkin algı düzeyleriyle ilköğretim okulu müdürlerinin göstermiş olduğu liderlik davranışlarının karşılaştırılması olarak ifade edilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler, birisi okul müdürlerinin liderlik davranışlarını, diğeri ise ilköğretim okullarının örgüt iklimini betimlemeye çalışan iki boyuttan oluşmakta olan bir anket ile elde edilmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerine göre, işbirlikçi liderlik davranışını gösteren müdürlerin, doğrudan liderliklerini teşhir eden okullardaki müdürlere göre okullardaki örgüt iklimi üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin büyükçe bir kısmına göre , okul müdürlerinin, işbirlikçi liderlik davranışlarını sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Bir başka araştırmada Ballard (2008), Baltimore-Washington, D.C. Metropol bölgesindeki Amerikan okullarındaki eğitimcilerin, okullarındaki müdürlerinin liderlik stili ve okuldaki örgüt iklimine yönelik algıları üzerinde çalışmıştır. Bu çalışmada, BaltimoreWashington, D.C. metropol bölgesindeki Amerikan okullarındaki öğretmenlerin algı düzeylerine göre, okullardaki müdürlerin liderlik davranışları ve okuldaki örgütsel iklim arasındaki ilişki araştırılmıştır. Katılımcılar, okullarda araştırmayı yürütmeden önce izin alınarak araştırma kapsamına alınan

ilköğretim okulu öğretmenleridir. Öğretmenler araştırma kapsamında iki adet ankete cevap vermişlerdir. Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ- 5X) okul müdürlerinin liderlik stillerini tespit etmek amacıyla, Örgütsel İklim Betimleme Anketi (OCDQ) ise okul iklimini betimlemek için kullanılmıştır.

Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlamayabilmek amacıyla betimsel ve ilişkisel istatistik teknikleri kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, okullardaki müdürlerin liderlik davranışlarıyla okulların örgütsel iklimi arasında istatistiksel olarak anlamsal bir fark olmadığını göstermektedir. Ayrıca, araştırmada dönüşümsel liderlik ile açık ya da kapalı okul iklimi arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.



Bölüm 3

Yöntem

Yöntem bölümünde, araştırmanın modeli, evren, örneklem ve verilerin toplanması, veri toplamada kullanılan araçlar, verilerin analizleri ve sınırlamalarla ilgili açıklamalar yapılmıştır.

3.1.Araştırmanın Modeli

Nicel bir araştırma olan bu çalışmada Temel lise ve Anadolu lisesi öğretmenlerinin algıladıkları liderlik davranışlarını ve okul iklimini çeşitli değişkenlerce betimlemeyi amaçlayan tarama modelinden yararlanılmıştır.

Tarama modeli, mazide kalan veya henüz devam eden bir vaziyeti olduğu haliyle belirtme amacı taşıyan araştırma yaklaşımlarıdır. İncelenecek olay, nesne veya birey; kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlanır ve değiştirilmeye çalışılmaz (Karasar, 2009, s.77).

3.2. Araştırmanın Yürütüldüğü Özel Okul Zinciri

Öğrencileri üniversiteye hazırlamak amacıyla 26 Kasım 1968 yılında dersane olarak kurulan kurum, günümüze kadar büyüyen ve dershanelerin dönüşüm yasasıyla beraber temel lise ve anadolu lisesi olarak bir okul zinciri haline gelmiştir. İnsani değerlerle donatılmış; sorgulayan, araştıran, üreten nesiller yetiştirmeyi amaçlayan bu okul zinciri, lise ve üniversitelere hazırlıkta bu çağa uygun modeller ve programlar konusunda kendi içinde başlattığı yarışını tüm hızıyla devam ettirmektedir. Bu özel okul zincirinin içerisinde, 64 temel lise ile 58 anadolu lisesi bulunmaktadır. Okul zincirinin içindeki temel lise ve anadolu liseleri işletme modellerine göre isim hakkı alan yani franchise ve doğrudan genel müdürlük tarafından işletilenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Temel liseler, Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği doğrultusunda ortaöğretim seviyesinde öğretim veren özel öğretim kurumları olup TBMM tarafından 5580 sayılı Özel Öğretim Kanununda yapılan değişikliklerle dönüşüm programına alınan kurumların kurucuların tarafından açılabilen

dershanecilik faaliyetlerini özel okul faaliyetleriyle sunup öğrencilere diploma verme yetkisine sahip olan ortaöğretim özel okullarıdır.

Franchise, Bir markanın hak sahibinin, belirlenmiş sınır, süre ve koşullar kapsamında işin organizasyon ve yönetimine bağlı olarak devamlı destek ve disiplin sağlayarak, belirli bir ücret karşılığında, yatırımcılara marka ve sistemin kullandırılmasına dayanan, sürekli ve uzun vadeye dayanan bir iş ilişkisidir.

Bu özel okul zincirininin araştırmada seçilmesinin nedeni, İstanbul'un çok farklı muhitlerinde okullarının bulunmasıdır. Marka, bu okulların bir kısmı genel merkeze bağlı bir kısmını ise isim hakkı vererek işletmektedir ama bütün materyalleri, müfredatı kendi denetiminde olmaktadır. Bu okulların bir kısmı dershanelerin kapanma sürecinde, dershaneden temel liseye geçerek okul misyonu ve vizyonu olarak Anadolu liselerinden ayrılan, okul iklimini etkileyeceği düşünüldüğü için araştırmaya dahil edilmiştir. Dershanelerin temel liselere dönüştürülmesinden önce en önemli amacı öğrencileri üniversiteye hazırlamak, anadolu liselerinin amacı ise öğrenciyi iyi bir birey olarak yetiştirirken iyi bir akademeik alt yapıyla üniversiteye hazırlamak olduğunu ifade edebiliriz. Bu bağlamda bu iki okul türünün misyonlarının farklı olduğunu ve bununda okul iklimini etkileyeceği düşünülmektedir. Bu iki okul türü de okul zincirinde bulunduğu için araştırma bu özel okul zinciri üzerinde yapılmıştır.

3.3. Evren ve Katılımcılar

Araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim öğretim yılı içerisinde, özel okul zincirinin Temel ve Anadolu liselerinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu özel okul zincirinin içerisinde, 64 Temel lise ve 58 Anadolu lisesi bulunmaktadır. Araştırmanın örneklemini bu özel okul zincirinin İstanbul'daki 6 Temel lise ve 6 Anadolu lisesinde görev yapan 252 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılacak okul türünün de İstanbul genelinde aynı semt ve ilçelerden olmasına dikkat edilmiştir. Katılımcıların görüşlerini açıkça ifade etmelerini sağlamak ve kimliklerini gizli tutmak için dağıtılan formlara isim, soyisim ve numara gibi özel bilgilerin girilmemesi istenmiştir. Doldurulan formlar, yöneticiler tarafından incelenmeden bizzat araştırmacı tarafından toplanmış ve gizli tutulmuştur.

Tablo 2

Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kadın	164	65,1	65,1	65,1
Erkek	88	34,9	34,9	100
Toplam	252	100	100	

Katılımcılar cinsiyetlerine göre %65,1 (164 Kişi) Kadın, %34,9 (88 Kişi) Erkek şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 3

Katılımcıların Mesleki Kıdem Yıllarına Göre Dağılımı

Mesleki kıdem	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
0 - 5 Yıl	113	44,8	44,8	44,8
6 - 10 Yıl	66	26,2	26,2	71
11 - 15 Yıl	46	18,3	18,3	89,3
16 - 20 Yıl	16	6,3	6,3	95,6
21 Yıl ve Üzeri	11	4,4	4,4	100
Toplam	252	100	100	

Katılımcılar mesleki kıdem yıllarına göre %44,8 (113 Kişi) 0 ile 5 Yıl, %26,2 (66 Kişi) 6 ile 10 Yıl, %18,3 (46 Kişi) 11 ile 15 Yıl, % 6,3 (16 Kişi) 16 ile 20 Yıl, %4,4 (11 Kişi) 21 yıl ve üzeri şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 4

Katılımcıların Mevcut Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Mevcut mesleki kıdem	N	“%”	Geçerli %	Kümülatif %
0 - 2 Yıl	177	70,2	70,2	70,2
3 - 5 Yıl	56	22,2	22,2	92,5
6 - 10 Yıl	12	4,8	4,8	97,2
11 Yıl ve Üzeri	7	2,8	2,8	100
Total	252	100	100	

Katılımcılar şuanki kurumlarındaki kıdem yıllarına göre %70,2 (177 Kişi) 0 – 2 Yıl, %22,2 (56 Kişi) 3 – 5 Yıl, %4,8 (12 Kişi) 6 – 10 Yıl ve %2,8 (7 Kişi) 11 yıl ve üzeri şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 5

Katılımcıların Çalıştıkları Okul Türüne Göre Dağılımı

Okul Türü	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Temel Lise	117	46,4	46,4	46,4
Anadolu Lisesi	135	53,6	53,6	100
Total	252	100	100	

Katılımcılar çalıştıkları okul türüne göre %53,6 (135 Kişi) Anadolu Lisesi, %46,4 (117 Kişi) Temel lise şeklinde dağılmışlardır.

Tablo 6

Katılımcıların Çalıştıkları Okulun İşletme Modeline Göre Dağılımı

İşletme modeli	N	%	Geçerli %	Kümülatif %
Franchise	128	50,8	50,8	50,8
Franchise Değil	124	49,2	49,2	100
Total	252	100	100	

Katılımcılar çalıştıkları okulun işletme modeline göre %50,8 (128 Kişi) Franchise, %49,2 (124 Kişi) Franchise değil şeklinde dağılmışlardır.

3.4. Verilerin Toplanması

3.4.1. Veri toplama araçları. Araştırmada yararlanılan veri toplama araçları üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölüm, öğretmenlerin demografik özelliklerini ölçen “Kişisel Bilgi Formu”dur. İkinci bölüm, liderin davranış şekillerini tespit etmek amacıyla Bass-Avolio (1985) tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”dir. Üçüncü bölümde ise eğitim kurumlarındaki örgüt iklimini belirlemek amacıyla Hoy ve Tarter (1997)’in geliştirip, Yılmaz ve Altinkurt (2013)’un Türkçeye uyarladığı “Örgüt İklimi Ölçeği”dir. Ölçekler, okullara gidilerek öğretmenlere elden verilmiş, tamamladıklarından sonra da elden toplanmıştır.

Kişisel bilgi formu, literatür incelenerek araştırmacı tarafınca hazırlanmış, araştırma bünyesindeki özel liselerdeki öğretmenlerin demografik özelliklerini ölçmeyi amaçlayıp öğretmenlerce doldurulan bir formdur. Öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, buldukları okuldaki kıdem, çalıştıkları okul türü ve çalıştıkları okulun işletme modelini öğrenme amacıyla bu form aracılığıyla öğretmenlerden bilgi almak hedeflenmiştir.

Araştırmada özel okul zincirindeki müdürlerin liderlik davranışlarını tespit etmek için ana veri toplama aracı olarak Bass ve Avolio (1985) aracılığıyla geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Akdoğan (2002)’in Türkçeye uyarladığı 45 maddeden oluşan likert tipi “Çok Faktörlü Liderlik (MLQ)” kullanılmıştır. Kullanılan ölçekle dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik davranışları ölçülmek istenmiştir.

Ölçekte yer almakta olan 3, 5, 12, 17, 20, 28 ve 33 numaralı sorular ters yönde olan sorulardır.

Sökmen, Bektaş ve Çoğaltay (2014) tarafından yapılan araştırmada “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”nin hesaplanan iç tutarlılık düzeyi .76 ile .98 arasında olup, toplamda Cronbach Alpha değeri .95 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Özel okul zincirindeki okul iklimi belirlemek için Halpin ve Croft (1963) tarafından geliştirilen, Hoy ve Tarter (2010) tarafından güncellenen Yılmaz ve Altinkurt (2013)’un Türkçeye uyarladığı Örgüt İklim Ölçeği kullanılmıştır.

Halpin ve Croft (1963) tarafınca oluşturulan “Örgüt İklimi Tanımlama Ölçeği” daha sonra Hoy ve arkadaşları tarafından güncellenerek uyarlanmıştır. Hoy ve arkadaşları, okul iklimin boyutlarını şöyle belirlemişlerdir (Hoy ve Miskel, 2010 akt, Yılmaz ve altinkurt, 2013):

Destekleyici müdür davranışı: Temel ilgiyi öğretmenler üzerinden yansıtmaktadır. Öneri ve görüşlere açık olan müdür öğretmenleri dinleyip onlara sıkça gerçekçi övgüler eder. Müdürün eleştirileri yıkıcı değil, yapıcıdır.

Emredici müdür davranışı: Otokratik davranışlar sergileyen okul müdürü okulda sıkı ve katı bir gözetim yapar. Müdür bu tür davranışta, ufak detaylara kadar okuldaki etkinlikleri ve öğretmenleri sürekli ve yakinen takip etmektedir.

Kısıtlayıcı müdür davranışı: Öğretmenlerin işlerine yardımcı olmaktan daha ziyade engel olan müdür, öğretmenlere rutin görevler, lüzumsuz kırtasiye işleri, ağır görevler vermektedir.

Meslektaşlar arası işbirlikçi öğretmen davranışı: Bu davranışta öğretmenler birbirleriyle olan mesleki davranışlara destek verirler. Öğretmenler, birbirlerine yardımcı, kabul edici ve hırslı olup, birbirlerinin profesyonel yeterliliklerine saygılıdırlar.

Samimi öğretmen davranışı: Bu davranış, okul içindeki yakın ve güçlü olan sosyal destek ağını yansıtır. Birbirlerini iyi tanıyan öğretmenler samimi dostluklar kurmakta ve sürekli görüşmektedirler.

Umursamaz öğretmen davranışı: Anlama ve profesyonel etkinliklere odaklanma noksanlığını ifade etmektedir. Öğretmenler, zamanı sadece doldurmaktadır. Birbirlerini eleştirir ve olumsuz davranışlar sergilerler.

Örgüt iklimi belirleme ölçeği, Yılmaz ve Altinkurt (2013) tarafından yapılan çalışmada ölçekteki faktörlerin Cronbach's Alfa iç tutarlılık katsayısının 0.70 ile 0.89 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda hesaplanmış olan iç tutarlılık katsayılarının bu ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

3.4.2. Veri analiz işlemleri

Test seçiminde normal dağılımı kontrol ederken parametrik test kullanabilmek için karşılaştırılacak olan grupların her birinde verilerin normal dağılması gerekmektedir. Normal dağılım kontrolünde en popüler iki yöntem bulunmaktadır; Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk. Her iki ölçekte test sonuçlarına göre P değerleri en az bir kategoride 0,05 in altında çıktığı tespit edilmiştir. Bundan ötürü veriler ile normal dağılım arasında anlamlı farklılık olduğu anlamına gelmektedir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk testi ile test edilmiş, normal dağılmayan özelliklerin iki bağımsız grupta karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi, ikiden fazla bağımsız grupta karşılaştırılmasında ise Kruskal Wallis testi kullanılmıştır.

3.4.3. Geçerlilik ve Güvenirlik

“Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği”nin hesaplanan iç tutarlılık düzeyi .85 ile .93 arasında olup, toplam olarak Cronbach Alpha değeri .95 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

“Örgüt İklimi Ölçeği”nin hesaplanan iç tutarlılık düzeyi .69 ile .87 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda hesaplanmış olan iç tutarlılık katsayılarının bu ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

3.5. Sınırlılıklar

- 1- Araştırmada aşağıdaki sınırlamalar ve varsayımlar kabul edilmiştir:
- 2- Bu araştırma, 2016-2017 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.
- 3- Bu araştırma, İstanbul ili Anadolu ve Avrupa yakasındaki özel okul zincirindeki Temel ve Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.
- 4- Araştırma verileri, araştırmada kullanılan veri “toplama aracıyla sınırlıdır.
- 5- Araştırmaya katılan öğretmenler, “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ve “Örgüt İklimi Ölçeği”nde yer alan soruları tarafsız ve samimi bir şekilde yanıtlamışlardır.
- 6- Veri toplama araçları, araştırma amacıyla elde edilecek bilgiler için yeterlidir.
- 7- Araştırma için seçilmiş olan örneklem, evreni “temsil “edilmektedir.

Bölüm 4

Bulgular

Bu bölümde problem cümlesi ile alt problemlerle ilgili analizler tablo olarak verilip açıklanarak, elde edilen bulgular üzerinden yorumlamalara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algıları ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin sonuçlar elde etmeye yöneliktir. Bu nedenle ilk önce öğretmenlerin liderlik davranışlarına ilişkin genel betimsel bulgular açıklanmış daha sonra ise çok faktörlü liderlik ölçeğindeki liderlik davranışlarını oluşturan, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve görünen çaba alt boyutlarına ilişkin madde bazında bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeğinin Toplam ve Alt Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	N	Min.	Max.	\bar{X}	Std. Sapma
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam	252	104	224	179,54	26,86
Etkileşimci liderlik	252	36	75	59,33	8,8
Dönüşümcü liderlik	252	44	115	90,88	15,19
Serbest bırakıcı liderlik	252	10	20	17,34	2,63

Tablo 7 (Devam)

	N	Min.	Max.	\bar{X}	Std. Sapma
Görünen çaba	252	3	15	11,94	2,71

Genel olarak çok faktörlü liderlik ölçeğinden alınan puanlar incelendiğinde en düşük alınan puanın (104,00) en yüksek alınan puanın ise (224,00) olduğu, ölçek ortalamasının ($\bar{X} = 179,54$) olduğu görülmektedir. Çok faktörlü liderlik ölçeğinden alınan ortalamaların ölçek orta puanının (150,5) üstünde olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Çok faktörlü liderlik ölçeği alt boyutlarına ilişkin istatistikler incelendiğinde ise öğrencilerin alt boyutlara ilişkin puan ortalamalarının sırasıyla görünen çaba ($\bar{X} = 11,94$), serbest bırakıcı liderlik ($\bar{X} = 17,34$), etkileşimci liderlik ($\bar{X} = 59,33$), dönüşümcü liderlik boyutu ortalamasının ($\bar{X} = 90,88$) olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinde dönüşümcü liderlik alt boyutunun en yüksek ortalamayı aldığı görülmektedir.

Öğretmenlerin algı düzeylerine göre okul müdürlerinin en çok dönüşümcü liderlik davranışını benimsedikleri tespit edilmiştir. Bunu etkileşimci liderlik davranışı izlemiştir. Buna göre okul müdürlerinin, öğretmenlerine ilham verip motive ederek onların iyimserliklerini ve coşkularını artırırken güven ilişkisi kurarak, onları amaçlar etrafında toplayan, çözüm odaklı, düşüncelere önem veren hoşgörülü bir davranış sergiledikleri söylenebilir.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Bu bölümde özel okul zincirindeki Temel ve Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin algıları doğrultusunda belirlenen, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin bulgulara değinilerek bu kurumlarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeyleri arasında;

- a. Cinsiyet
- b. Mesleki Kıdem
- c. Mevcut Mesleki Kıdem
- d. Okul Türü
- e. İşletme Modeli

değişkenlerine göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

4.2.1. Cinsiyete göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri. Bu bölümde özel okul zincirinde çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algıları arasında katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Farklılığın olup olmadığını ölçek üzere Mann whitney u testi yapılmıştır.

Tablo 8

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Bulguları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	Std. Sapma	Z	Sig.p.
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam	Erkek	88	182,68	25,99	-1,469	0,142
	Kadın	164	177,77	27,19		
Etkileşimci Liderlik	Erkek	88	60,34	8,85	-1,816	0,069
	Kadın	164	58,79	8,72		
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	88	22,22	2,53	-1,075	0,282
	Kadın	164	21,69	2,79		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Erkek	88	17,74	2,18	-2,122	0,034
	Kadın	164	17,12	2,84		
Görünen Çaba	Erkek	88	12,43	2,52	-1,321	0,187
	Kadın	164	11,68	2,78		

Tablodaki sonuçlara bakıldığında, cinsiyet değişkenine göre etkileşimci, dönüşümcü ve görünen çaba boyutlarında anlamlı bir fark bulunmadığı, serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda ise farkın anlamlı olduğu ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik davranışı algı düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

4.2.2. Mesleki kıdeme göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri. Bu bölümde özel okul zincirinde çalışan öğretmenlerin, okullarındaki müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algıları arasında mesleki kıdeme göre farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Farklılığın olup olmadığını ölçek üzere Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Mesleki kıdemler 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, ve 21 Yıl Üzeri olmak üzere beş değişkenden ibarettir.

Tablo 9

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdeme Göre Bulguları

	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Standart Sapma	Ki- Kare	Sig.p.
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam	0 - 5 Yıl	113	178,78	28,096	3,431	0,488
	6 - 10 Yıl	66	176,7	26,479		
	11 - 15 Yıl	46	185,24	25,661		
	16 - 20 Yıl	16	177,75	24,332		
	21 Yıl ve Üzeri	11	182	24,323		
	Total	252	179,49	26,826		
Etkileşimci Liderlik	0 - 5 Yıl	113	58,99	9,107	3,391	0,495
	6 - 10 Yıl	66	58,36	8,805		
	11 - 15 Yıl	46	61,46	8,542		
	16 - 20 Yıl	16	59,06	7,655		
	21 Yıl ve Üzeri	11	60,18	7,627		
	Total	252	59,33	8,783		

Tablo 9 (Devam)

	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Standart Sapma	Ki- Kare	Sig.p.
Dönüşümcü Liderlik	0 - 5 Yıl	113	90,46	16,446	2,49	0,646
	6 - 10 Yıl	66	89,92	14,348		
	11 - 15 Yıl	46	93,63	14,174		
	16 - 20 Yıl	16	88,63	13,856		
	21 Yıl ve Üzeri	11	92,64	13,448		
	Total	252	90,88	15,194		
Serbest Bırakıcı Liderlik	0 - 5 Yıl	113	17,53	2,486	3,697	0,448
	6 - 10 Yıl	66	16,85	2,873		
	11 - 15 Yıl	46	17,5	2,73		
	16 - 20 Yıl	16	17,94	2,205		
	21 Yıl ve Üzeri	11	16,73	2,832		
	Total	252	17,34	2,639		

Tablodaki sonuçlara bakıldığında, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik ve Görünen Çaba alt boyutları değerlerinin mesleki kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan non-parametrik Kruskal Wallis Testi testinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

4.2.3. Mevcut kurumdaki mesleki kıdeme göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri. Bu bölümde özel okul zincirinde çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerine ait liderlik davranışlarına yönelik algıları arasında öğretmenlerin şu anki çalıştıkları kurumdaki mesleki kıdeme göre farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Farklılığın olup olmadığını ölçek üzere Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Öğretmenlerin mevcut kurumdaki mesleki kıdemleri, 0 ile 2 yıl, 3 ile 5 yıl, 6 ile 10 yıl ve 11 yıl ve üzeri olmak kaydıyla dört kısımda incelenmektedir.

Tablo 10

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mevcut Mesleki Kıdeme Göre Bulguları

	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Std. Sapma	Ki-Kare	P
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam	0-2 yıl	177	179,69	26,007	2,415	0,491
	3-5 yıl	56	177,11	29,979		
	6-11 yıl	12	189,83	24,505		
	11 ve üzeri	7	175,71	25,31		
	Total	252	179,49	26,826		
Etkileşimci liderlik	0-2 yıl	177	59,58	8,509	1,451	0,694
	3-5 yıl	56	58,36	9,973		
	6-11 yıl	12	61,25	7,864		
	11 ve üzeri	7	57,57	7,525		
	Total	252	59,33	8,783		
Dönüşümcü liderlik	0-2 yıl	177	90,83	14,927	3,05	0,384
	3-5 yıl	56	89,77	16,193		
	6-11 yıl	12	97,92	14,279		
	11 ve üzeri	7	88,86	15,126		
	Total	252	90,88	15,194		
Serbest bırakıcı liderlik	0-2 yıl	177	17,37	2,577	0,659	0,883
	3-5 yıl	56	17,34	2,862		
	6-11 yıl	12	17,42	2,392		
	11 ve üzeri	7	16,43	3,155		
	Total	252	17,34	2,639		
Görünen çaba	0-2 yıl	177	11,91	2,661	3,636	0,304
	3-5 yıl	56	11,64	3,042		
	6-11 yıl	12	13,25	1,815		
	11 ve üzeri	7	12,86	1,864		
	Total	252	11,94	2,711		

Tablodaki sonuçlara bakıldığında, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik ve Görünen Çaba alt boyutları değerlerinin mevcut mesleki kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini

tespit etmek amacıyla yapılan non-parametrik Kruskal Wallis Testi testinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadığını söylemek mümkündür.

4.2.4.Okul türüne göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri. Bu bölümde özel okul zincirindeki Temel ve Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerine ait liderlik davranışlarına yönelik algıları arasında öğretmenlerin görevlerini yaptıkları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği incelenmektedir. Farklılığın olup olmadığını ölçek üzere Mann Whitney U testi yapılmıştır. Çalışılan okul türü Temel lise ve Anadolu lisesi olmak üzere iki kısımda incelenmektedir.

Tablo 11

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Okul Türüne Göre Bulguları

	Okul Türü	N	\bar{X}	Std. Sapma	Z	P
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam	Temel Lise	117	178,71	27,912	-0,428	0,669
	Anadolu Lisesi	135	180,16	25,933		
Etkileşimci liderlik	Temel Lise	117	58,95	9,156	-0,463	0,643
	Anadolu Lisesi	135	59,67	8,468		
Dönüşümcü liderlik	Temel Lise	117	90,69	15,628	-0,243	0,808
	Anadolu Lisesi	135	91,04	14,864		
Serbest bırakıcı liderlik	Temel Lise	117	17,07	2,818	-1,212	0,226
	Anadolu Lisesi	135	17,57	2,46		
Görünen çaba	Temel Lise	117	12	2,757	-0,486	0,627
	Anadolu Lisesi	135	11,89	2,678		

Tablodaki sonuçlara bakıldığında, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik ve Görünen Çaba alt

boyutları değerlerinin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan non-parametrik Mann Whitney U testinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmadığını söylemek mümkündür.

4.2.5. İşletme modeline göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeyleri. Bu bölümde özel okul zincirindeki Temel lise ve Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerine ait liderlik davranışlarına yönelik algıları arasında okulun işletme modeline göre farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Farklılığın olup olmadığını ölçek üzere Mann Whitney U testi yapılmıştır. Okul türü Franchise ve Franchise değil olmak üzere iki kısımda incelenmektedir.

Tablo 12

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının İşletme Modeline Göre Bulguları

	İşletme Modeli	N	\bar{X}	Std. Sapma	Z	P
Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam	Franchise	128	176,69	29,396	-1,126	0,26
	Franchise Değil	124	182,38	23,657		
Etkileşimci liderlik	Franchise	128	58,57	9,608	-1,05	0,294
	Franchise Değil	124	60,12	7,803		
Dönüşümcü liderlik	Franchise	128	89,23	16,424	-1,278	0,201
	Franchise Değil	124	92,58	13,669		
Serbest bırakıcı liderlik	Franchise	128	17,22	2,72	-0,603	0,547
	Franchise Değil	124	17,46	2,558		
Görünen çaba	Franchise	128	11,67	2,845	1,412	0,158
	Franchise Değil	124	12,22	2,546		

Tablodaki sonuçlara bakıldığında, Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik ve Görünen Çaba alt boyutları değerlerinin okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek

amacıyla yapılan non-parametrik non-parametrik Mann Whitney U testinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenlerin, okul iklimine yönelik algıları ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin sonuçlar elde etmeye yöneliktir. Bu nedenle ilk önce öğretmenlerin hissettikleri okul iklimine ilişkin genel betimsel bulgular açıklanmış daha sonra ise örgüt iklimi ölçeğindeki örgüt iklimini oluşturan, destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı alt boyutlarına ilişkin madde bazında bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 13

Örgüt İklimi Ölçeğinin Toplam ve Alt Puanlarının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları

	N	Min.	Max.	\bar{X}	Std. Sapma
Örgüt İklimi Ölçeği Toplam Puan	252	71	145	104,26	12,03
Destekleyici Müdür Davranışı	252	15	36	21,87	2,71
Emredici Müdür Davranışı	252	10	27	17,69	2,72
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	252	9	20	15,08	2,36
Samimi Öğretmen Davranışı	252	11	26	18,71	3,59
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	252	13	27	19,67	2,63
Umursamaz Öğretmen Davranışı	252	6	16	11,32	2,01

Genel olarak örgüt iklimi ölçeğinden alınan puanlar incelendiğinde en düşük alınan puanın (71,00) en yüksek alınan puanın ise (145,00) olduğu, ölçek ortalamasının ($\bar{X} = 104,26$) olduğu görülmektedir. Örgüt iklimi ölçeğinden alınan ortalamaların ölçek orta puanının (96,5) üstünde olduğunu söylemek mümkündür.

Dolayısıyla öğretmenlerin, okul iklimine yönelik algı düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir. Örgüt iklimi ölçeği alt boyutlarına ilişkin istatistikler incelendiğinde ise öğrencilerin alt boyutlara ilişkin puan ortalamalarının sırasıyla Umursamaz Öğretmen Davranışı ($\bar{X} = 11,32$), Kısıtlayıcı Müdür Davranışı ($\bar{X} = 15,08$), Emredici Müdür Davranışı ($\bar{X} = 17,69$), Samimi Öğretmen Davranışı ($\bar{X} = 18,71$), İşbirlikçi Öğretmen Davranışı ($\bar{X} = 19,67$), Destekleyici Müdür Davranışı boyutu ortalamasının ($\bar{X} = 21,87$) olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinde dönüşümcü liderlik alt boyutunun en yüksek ortalamayı aldığı görülmektedir.

Destekleyici müdür davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve samimi öğretmen davranışı alt boyutlarında alınan ortalama puanlar emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı alt boyutlarından alınan ortalama puanlardan fazladır. Destekleyici müdür davranışının ile işbirlikçi ve samimi öğretmen davranışlarının olduğu bir okulda açık ve olumlu bir iklimin olduğu söylenebilir. Emredici ve kısıtlayıcı müdür davranışları yüksek olsaydı okulda kapalı ve ilgisiz bir ikliminin olduğundan söz edebilirdik. Alınan puanlara göre özel okul zincirindeki öğretmenler okullarında açık ve olumlu bir iklimin yaşandığını düşünmektedirler.

4.4. Araştırmanın Dördüncü alt Problemine İlişkin Bulgular

Bu bölümde özel okul zincirindeki temel ve anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin algıları doğrultusunda belirlenen, okul iklimine ilişkin bulgulara değinilmiştir. Araştırmanın bu bölümünde Bu bölümde özel okul zincirinde çalışan öğretmenlerin,, okullarındaki örgüt iklimine ilişkin algıları arasında;

- a. Cinsiyet
- b. Mesleki Kıdem
- c. Mevcut Mesleki Kıdem
- d. Okul Türü
- e. İşletme Modeli

değişkenlerine göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre, öğretmen grubu davranışı boyutlarından “Meslektaşlar arası işbirlikçi, samimi, umursamaz” ve yönetici grubu davranışı boyutlarından da “destekleyici, emredici, kısıtlayıcı” boyutlarına ilişkin görüşler ve analiz sonuçları yer almaktadır.

4.4.1. Cinsiyet değişkenine göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul iklimi algıları. Bu bölümde özel okul zincirindeki Temel ve Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin, okullarındaki örgüt iklimine yönelik algıları arasında cinsiyete göre farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Farklılığın olup olmadığını ölçek üzere Mann Whitney U testi yapılmıştır.

Tablo 14

Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Bulguları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	Std. Sapma	Z	Sig.p.
Örgüt İklimi Ölçeği	Erkek	88	106,38	11,96	-1,351	0,177
	Kadın	164	103,12	11,96		
Destekleyici Müdür Davranışı	Erkek	88	22,22	2,53	-1,816	0,069
	Kadın	164	21,69	2,79		
Emredici Müdür Davranışı	Erkek	88	18,01	2,81	-0,625	0,532
	Kadın	164	17,51	2,66		
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	Erkek	88	15,25	2,43	-2,568	0,01
	Kadın	164	14,99	2,33		
Samimi Öğretmen Davranışı	Erkek	88	19,52	3,59	-2,18	0,029
	Kadın	164	18,27	3,52		
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	Erkek	88	19,98	2,6	-0,385	0,7
	Kadın	164	19,51	2,64		
Umursamaz Öğretmen Davranışı	Erkek	88	11,4	1,71	-1,469	0,142
	Kadın	164	11,27	2,16		

Tablodaki sonuçlara bakıldığında, Örgüt İklimi Ölçeği, Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı,, İşbirlikçi Öğretmen Davranışı ve Umursamaz Öğretmen Davranışı alt boyutları değerlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan non-parametrik Mann Whitney U Testi

testinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Kısıtlayıcı Müdür Davranışı ve Samimi Öğretmen Davranışı alt boyutlarına ise farklılık anlamlı bulunmuştur. Bu farklılık erkek öğretmenler lehinedir.

4.4.2. Mesleki kıdem değişkenine göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul iklimi algıları. Bu bölümde özel okul zincirindeki temel ve anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin, okullarındaki örgüt iklimine yönelik algıları arasında mesleki kıdeme göre farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Farklılığın olup olmadığını ölçek üzere Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Mesleki kıdemler 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, ve 21 Yıl Üzeri olmak üzere beş değişkenden ibarettir.

Tablo 15

Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleki Kıdeme Göre Bulguları

	Mesleki Kıdem	N	\bar{X}	Std. Sapma	Ki-kare	P
Örgüt İklimi Ölçeği toplam puanı	0-5 yıl	112	104,8	12,367	3,452	0,485
	6-10 yıl	66	102,32	11,122		
	11-15 yıl	46	105,61	12,72		
	16-20 yıl	16	103,44	12,972		
	21 ve üzeri	11	106	9,92		
	Total	251	104,26	12,036		
Destekleyici Müdür Davranışı	0-5 yıl	113	22,13	2,999	3,328	0,505
	6-10 yıl	66	21,53	2,009		
	11-15 yıl	46	21,87	2,77		
	16-20 yıl	16	21,19	2,994		
	21 ve üzeri	11	22,27	2,687		
	Total	252	21,87	2,712		
Emredici Müdür Davranışı	0-5 yıl	112	17,63	2,732	6,503	0,165
	6-10 yıl	66	17,18	2,523		
	11-15 yıl	46	18,22	2,804		
	16-20 yıl	16	18,13	3,481		
	21 ve üzeri	11	18,45	1,864		
	Total	251	17,69	2,722		

Tablo 15 (Devam)

	Mesleki Kıdem	N	Ortalama	Std. Sapma	Ki-kare	P
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	0-5 yıl	113	15,12	2,508	4,115	0,391
	6-10 yıl	66	14,85	2,362		
	11-15 yıl	46	15,52	1,929		
	16-20 yıl	16	14,31	2,6		
	21 ve üzeri	11	15,36	2,111		
	Total	252	15,08	2,364		
Samimi Öğretmen Davranışı	0-5 yıl	113	18,59	3,542	2,173	0,704
	6-10 yıl	66	18,35	3,601		
	11-15 yıl	46	19,24	3,813		
	16-20 yıl	16	19	3,651		
	21 ve üzeri	11	19,36	3,202		
	Total	252	18,71	3,59		
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	0-5 yıl	113	19,93	2,799	1,587	0,811
	6-10 yıl	66	19,45	2,374		
	11-15 yıl	46	19,35	2,767		
	16-20 yıl	16	19,69	2,301		
	21 ve üzeri	11	19,64	2,335		
	Total	252	19,67	2,631		
Umursamaz Öğretmen Davranışı	0-5 yıl	113	11,56	2,129	5,177	0,27
	6-10 yıl	66	10,95	1,767		
	11-15 yıl	46	11,41	2,146		
	16-20 yıl	16	11,13	1,821		
	21 ve üzeri	11	10,91	1,7		
	Total	252	11,32	2,011		

Tablodaki sonuçlara bakıldığında, Örgüt İklimi Ölçeği, Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Kısıtlayıcı Müdür Davranışı, Samimi Öğretmen Davranışı, İşbirlikçi Öğretmen Davranışı ve Umursamaz Öğretmen Davranışı alt boyutları değerlerinin mesleki kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan non-parametrik Kruskal Wallis-H Testi testinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

4.4.3. Mevcut mesleki kıdem değişkenine göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul iklimi algıları.. Bu bölümde özel okul zincirindeki temel ve anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, okul iklimine ilişkin algıları arasında şuan ki görev yaptıkları kurumlardaki mesleki kıdem değişkenine göre farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Farklılığın olup olmadığını ölçmek üzere Kruskal Wallis

testi yapılmıştır. Öğretmenlerin şu anki çalıştıkları kurumdaki mesleki kıdemleri, 0 ile 2 yıl, 3 ile 5 yıl, 6 ile 10 yıl ve 11 yıl olarak dört kısımda incelenmektedir.

Tablo 16

Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mevcut Mesleki Kıdeme Göre Bulguları

	Mevcut Kıdem	N	\bar{X}	Std. Sapma	Ki-kare	Sig.P.
Örgüt İklimi Ölçeği Toplam	0-2 yıl	177	103,72	11,641	2,595	0,458
	3-5 yıl	55	105,15	14,088		
	6-11 yıl	12	106,08	10,749		
	11 ve üzeri	7	108	4,865		
	Total	251	104,26	12,036		
Destekleyici Müdür Davranışı	0-2 yıl	177	21,66	2,732	7,635	0,054
	3-5 yıl	56	22,18	2,601		
	6-11 yıl	12	22,83	2,48		
	11 ve üzeri	7	23,29	2,984		
	Total	252	21,87	2,712		
Emredici Müdür Davranışı	0-2 yıl	177	17,64	2,607	2,017	0,569
	3-5 yıl	55	17,65	3,001		
	6-11 yıl	12	17,75	3,223		
	11 ve üzeri	7	18,86	2,734		
	Total	251	17,69	2,722		
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	0-2 yıl	177	14,99	2,418	1,91	0,591
	3-5 yıl	56	15,45	2,441		
	6-11 yıl	12	14,92	1,73		
	11 ve üzeri	7	14,71	0,756		
	Total	252	15,08	2,364		
Samimi Öğretmen Davranışı	0-2 yıl	177	18,46	3,542	5,29	0,152
	3-5 yıl	56	18,95	3,835		
	6-11 yıl	12	20,5	3,09		
	11 ve üzeri	7	20	2,828		
	Total	252	18,71	3,59		
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	0-2 yıl	177	19,63	2,571	0,912	0,823
	3-5 yıl	56	19,84	2,788		
	6-11 yıl	12	19,17	3,215		
	11 ve üzeri	7	20,14	2,116		
	Total	252	19,67	2,631		
Umursamaz Öğretmen Davranışı	0-2 yıl	177	11,33	1,991	0,871	0,832
	3-5 yıl	56	11,39	2,197		
	6-11 yıl	12	10,92	2,021		
	11 ve üzeri	7	11	0,816		
	Total	252	11,32	2,011		

Tablodaki sonuçlara bakıldığında, Örgüt İklimi Ölçeği, Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Kısıtlayıcı Müdür Davranışı, Samimi

Öğretmen Davranışı, İşbirlikçi Öğretmen Davranışı ve Umursamaz Öğretmen Davranışı alt boyutları değerlerinin mevcut mesleki kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan non-parametrik Kruskal Wallis-H Testi testinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

4.4.4. Okul türü değişkenine göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul iklimi algıları. Bu bölümde özel okul zincirindeki temel ve anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin, okullarındaki örgüt iklimine yönelik algıları arasında okul türlerine göre farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Farklılığın olup olmadığını ölçek üzere Mann Whitney U testi yapılmıştır. Öğretmenlerin çalıştıkları okul türü Temel Lise ve Anadolu Lisesi olmak üzere iki kısımda incelenmektedir.

Tablo 17

Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Okul Türüne Göre Bulguları

	Okul Türü	N	\bar{X}	Std. Sapma	Z	Sig.P.
Örgüt İklimi Ölçeği Toplam	Temel Lise	116	103,92	12,604	-0,471	0,638
	Anadolu Lisesi	135	104,56	11,564		
Destekleyici Müdür Davranışı	Temel Lise	117	21,82	2,781	-0,444	0,657
	Anadolu Lisesi	135	21,92	2,66		
Emredici Müdür Davranışı	Temel Lise	116	17,55	2,965	-0,704	0,481
	Anadolu Lisesi	135	17,8	2,5		
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	Temel Lise	117	15,09	2,385	-0,168	0,867
	Anadolu Lisesi	135	15,07	2,355		
Samimi Öğretmen Davranışı	Temel Lise	117	19,01	3,588	-1,382	0,167
	Anadolu Lisesi	135	18,44	3,584		
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	Temel Lise	117	19,54	2,641	-0,863	0,388
	Anadolu Lisesi	135	19,79	2,627		
Umursamaz Öğretmen Davranışı	Temel Lise	117	11,07	1,92	-2,186	0,029
	Anadolu Lisesi	135	11,53	2,069		

Tablodaki sonuçlara bakıldığında, Örgüt İklimi Ölçeği, Destekleyici Müdür Davranışı, Emredici Müdür Davranışı, Kısıtlayıcı Müdür Davranışı, Samimi Öğretmen Davranışı ve İşbirlikçi Öğretmen Davranışı alt boyutları değerlerinin okul

türüne göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılmış non-parametrik Mann Whitney-U testinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Umursamaz Öğretmen Davranışı alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Okulları anadolu lisesi olanların, okulları temel lise olanlara göre umursamaz öğretmen davranışı alt boyutunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05).

4.4.5. İşletme modeli değişkenine göre özel okul zincirindeki öğretmenlerin okul iklimi algıları. Bu bölümde özel okul zincirindeki temel ve anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin, okullarındaki örgüt iklimine yönelik algıları arasında işletme modeline göre farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Farklılığın olup olmadığını ölçek üzere Mann Whitney U testi yapılmıştır. Okul türü Franchise ve Franchise değil olmak üzere iki kısımda incelenmektedir.

Tablo 18

Örgüt İklimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının İşletme Modeline Göre Bulguları

	İşletme Modeli	N	\bar{X}	Std. Sapma	Z	P
Örgüt İklimi Ölçeği Toplam	Franchise	128	103,66	12,108	-0,246	0,806
	Franchise Değil	123	104,89	11,977		
Destekleyici Müdür Davranışı	Franchise	128	21,83	2,606	-0,017	0,986
	Franchise Değil	124	21,92	2,827		
Emredici Müdür Davranışı	Franchise	128	17,34	2,627	-2,024	0,043
	Franchise Değil	123	18,05	2,781		
Kısıtlayıcı Müdür Davranışı	Franchise	128	15,17	2,488	-1,066	0,287
	Franchise Değil	124	14,99	2,236		

Tablo 18 (Devam)

	İşletme Modeli	N		Std. Sapma	Z	P
Samimi Öğretmen Davranışı	Franchise	128	18,55	3,617	-0,386	0,7
	Franchise Değil	124	18,86	3,569		
İşbirlikçi Öğretmen Davranışı	Franchise	128	19,62	2,597	-0,494	0,622
	Franchise Değil	124	19,73	2,676		
Umursamaz Öğretmen Davranışı	Franchise	128	11,15	1,989	-1,136	0,256
	Franchise Değil	124	11,49	2,026		

Tablodaki sonuçlara bakıldığında, Örgüt İklimi Ölçeği, Destekleyici Müdür Davranışı, Kısıtlayıcı Müdür Davranışı, Samimi Öğretmen Davranışı, İşbirlikçi Öğretmen Davranışı ve Umursamaz Öğretmen Davranışı alt boyutları değerlerinin işletme türüne göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılmış Mann whitney U testinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Emredici Müdür Davranışı alt boyutunda ise anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Okulları franchise olmayanların, okulu franchise olanlara göre emredici müdür davranışlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Sig.p. < 0,05).

4.5. Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmanın beşinci alt problemi olan “Özel okul zincirinde çalışan öğretmenlerin algı düzeylerine göre müdürlerin liderlik davranışları ile okul iklimi arasında bir ilişki var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. Liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişkinin belirlenmesi için Pearson Correlation testi yapılmıştır. Yapılan analizin sonuçları aşağıdadır.

Tablo 19

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ile Örgüt İklimi Ölçeği arasındaki korelasyon tablosu

		Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam
Örgüt İklimi Ölçeği Toplam	r	0,648**
	P	0,001
	n	252

Yukarıdaki tabloya bakıldığında Örgüt İklimi Ölçeği toplam puanı ile Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği Toplam puanı arasında pozitif yönde güçlü bir anlamlı korelasyonun olduğu görülmektedir ($r=0,648$, $p<.01$). Bu nedenle özel okul zincirindeki okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi arasında yüksek ve pozitif bir yönde ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür.

Bölüm 5

Sonuç

5.1. Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algıları ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin yapılan analizler sonucunda özel okul zincirinde çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler, okul müdürlerinin en fazla dönüşümcü liderlik davranışları sergilediklerini düşünmektedirler. Gültekin (2012), yaptığı araştırmada resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin en çok dönüşümcü liderlik davranışları sergilediklerini tespit etmiştir. Yapılan bu çalışma sonucunda özel okul zincirinde çalışan öğretmenler ile resmi kurumlarda çalışan müdürlerin benzer liderlik davranışları sergiledikleri söylenebilir. Araştırmada elde edilen bu bulgu Gültekin (2012)’in araştırmasını destekler niteliktedir. Buradan anlaşılmaktadır ki özel ve resmi kurum müdürleri gelişen çağa uymakta ve gelişime açık bireyler olmaya kararlıdırlar.

Yapılan araştırmada dört ayrı liderlik davranışı ile okul iklimi arasında orta düzeyli ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İlköğretim okulu müdürlerinin örgüt iklimi üzerindeki etkisini inceleyen Tahaoğlu (2007), analizler neticesinde okul müdürlerinin gösterdikleri dört liderlik davranışı ile okul iklimi arasında yüksek, anlamlı, pozitif ve doğrusal bir ilişki bulmuştur. Yapılan bu çalışma, özel okullarında resmi kurumlarda olduğu gibi liderlik davranışları ile okul iklimi arasında ilişki olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Araştırmanın ikinci alt problemi olan özel okul zincirinde çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarının çeşitli değişkenlere göre farklılık göstermediğini anlamak amacıyla yapılan çeşitli analizlerin sonuçlarına bakılacak olunursa, yapılan analizler sonucunda cinsiyet değişkenine göre, özel okul zincirinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinde etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve görünen çaba

alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmadığı, serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda ise anlamlı fark olduğu ve bu anlamlı farkın erkek öğretmenler lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Gültekin (2012)'in yaptığı araştırmada ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinde cinsiyete göre etkileşimli ve dönüşümcü liderlik boyutlarında anlamlı farklar bulmuştur. Sonuçlara göre kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran okul müdürlerinin daha fazla dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışı sergilediğini tespit etmiştir. Bu araştırmada ise özel okullardaki öğretmenlerin, cinsiyete göre liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinde serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuş ve bu farklılık erkek öğretmenler lehine olmuştur. Devlet okulları ile özel okullarda çalışan öğretmenlerin cinsiyete göre lider davranışı alt boyutlarını değerlendirmeki algı düzeyleri farklılaşmaktadır.

Tahaoğlu (2007)'nin araştırmasında, İlköğretim okulu öğretmenlerinin, müdürlerin liderlik davranışlarına ilişkin algı düzeylerinde, cinsiyet, mezun oldukları okul, yaş, görev yaptıkları okuldaki kıdem, mesleki kıdemle görev betimsel değişkenine göre yapılan analizler sonucunda anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Bu araştırmada ise özel okul zincirindeki öğretmenlerinin, müdürlerin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerine göre cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdem, mevcut mesleki kıdem, okul türü ve işletme modeline göre ise anlamlı bir fark bulunamamıştır. Tüm bunlara dayanarak resmi ilköğretim okulları üzerinde yapılmış bir araştırma ile özel ortaöğretim okulları üzerinde yapılmış bu çalışmanın sonuçlarının cinsiyet değişkeni dışında benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere yapılan analizler testinde mesleki kıdem değişkeni ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Mevcut mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerini tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre mesleki kıdem ile liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Şentürk (2010) yaptığı araştırmada öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile okul müdürlerinin liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark tespit etmemiştir. Yapılan bu araştırmada da mesleki kıdeme göre okul müdürlerinin liderlik davranışlarında anlamlı bir fark saptanmadığı görülmektedir. Devlet okulları ile özel okullarda çalışan öğretmenlerin mesleki kıdeme göre lider davranışı alt boyutlarını değerlendirmek için algı düzeyleri farklılaşmamaktadır sonucu çıkarılabilir.

Çalışılan okulun türüne göre öğretmenlerin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerini tespit etmek amacıyla yapılan analizde özel okul zincirinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinde etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve görünen çaba alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İşletme modeli değişkenine göre öğretmenlerin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerini tespit etmek amacıyla yapılan analizde özel okul zincirinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algı düzeylerinde etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve görünen çaba alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tüm bunlar değerlendirildiğinde liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerin katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet haricinde istatistiki olarak farklılık yaratmadığı söylenebilir. Başka bir ifade ile de liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerin cinsiyet değişkeni haricinde homojen olduğu söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan “Öğretmenlerin, okul iklimine yönelik yönelik algıları ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin yapılan analizler sonucunda özel okul zincirinde çalışan öğretmenlerin okul iklimine yönelik algı düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Destekleyici müdür davranışı alt boyutu ile işbirlikçi öğretmen davranışı ortalamalara göre yüksek çıkmıştır. Destekleyici müdür davranışının ile işbirlikçi ve samimi öğretmen davranışlarının yüksek olduğu bir okulda açık ve olumlu bir iklimin olduğu söylenebilir. Emredici ve kısıtlayıcı müdür davranışları yüksek olsaydı okulda kapalı ve ilgisiz bir ikliminin olduğundan söz edebilirdik. Alınan puanlara göre özel okul zincirindeki öğretmenler okullarında açık ve olumlu bir iklimin yaşandığını düşünmektedirler.

Şentürk (2010), ilköğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin algı düzeylerine göre okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimini belirlemek

amacıyla yaptığı araştırmada sonucunda okul müdürlerinin en çok görev yönelimli liderlik davranışı gösterdiklerini tespit etmiştir. Öğretmenlerin algılarına göre okul ikliminde ise moral ve anlayış gösterme boyutunun yüksek olduğunu saptamıştır. Bu araştırma da ise özel okul zincirindeki öğretmenlerin algılarına okul müdürlerinin en çok dönüşümcü liderlik davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Şentürk (2010) 'ün araştırmasında öğretmen algılarına göre okul ikliminde moral ve anlayış boyutu yüksek, uzak durma ve çözülme boyutları düşüktür. Bu bulgulara göre ilköğretim okullarında açık iklimin hâkim olduğundan söz etmiştir. Bu araştırmada ise okul iklimi alt boyutlarından destekleyici müdür davranışı ile işbirlikçi öğretmen davranışları alt boyutları yüksektir ve bu nedenle özel okul zincirindeki okullarda da açık iklim tipi hâkimdir. Yapılan çalışma özel okullardaki iklim tipi ile resmi okullardaki iklim tipinin benzerlik gösterdiğini desteklemektedir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan özel okul zincirinde çalışan öğretmenlerin okul iklimine yönelik algı düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini anlamak amacıyla yapılan çeşitli analizlerin sonuçlarına bakılacak olunursa cinsiyet değişkenine göre, özel okul zincirinde görev yapan öğretmenlerin okul iklimi ölçeğinin destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı ve umursamaz öğretmen davranışı boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı, kısıtlayıcı müdür davranışı ve samimi öğretmen davranışı alt boyutlarında ise anlamlı farklılık olduğu ve bu farklılığın erkek öğretmenlerin lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Varlı (2015), yaptığı araştırmayla Sakarya ilindeki ilkokullarda çalışan öğretmenlerin algılarına göre okullarda açık iklim tipinin hâkim olduğunu tespit etmiştir. Bayan öğretmenlerin erkeklere göre daha samimi öğretmen davranışları seğilediklerini çalışmasında ispatlamıştır. Bu çalışmada ise cinsiyet değişkenine göre okul iklimi alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Katılımcıların mesleki kıdemlerine göre okul iklimine yönelik algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere yapılan analizlerde örgüt iklimi ölçek puanları ile ölçek alt boyutları bakımından kıdemler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Katılımcıların mevcut mesleki kıdemlerine göre okul iklimine yönelik algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere yapılan Kruskal Wallis testinde örgüt

iklimi ölçek puanları ile ölçek alt boyutları bakımından kıdemler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Okul türü değişkenine göre öğretmenlerin okul iklimine yönelik algı düzeylerini tespit etmek amacıyla yapılan analizde özel okul zincirinde görev yapan öğretmenlerin okul iklimine yönelik algı düzeylerinde Örgüt iklimi ölçeği, destekleyici müdür davranışı, emredici müdür davranışı, kısıtlayıcı müdür davranışı, samimi öğretmen davranışı, işbirlikçi öğretmen davranışı alt boyutlarına göre anlamlı bir fark olmayıp umursamaz öğretmen davranışı alt boyutta anlamlı bir fark olduğu ve bu farkın Anadolu liselerinde anlamlı olarak yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu boyutun Temel liselerde daha yüksek çıkması beklenirken Anadolu liselerinde daha yüksek çıktığı görülmektedir. Bu da Temel liselerin hala dershanecilik misyonuyla hareket ettiklerine kanıt olarak gösterilebilir. Bu boyut, profesyonel etkinliklere odaklanma noksanlığını ifade etmektedir. Okul müdürüne bu noktada büyük bir iş düşmektedir. Müdür, öğretmenlerin ortak amaç ve hedeflere ulaşmalarını sağlamak için onları motive etmeli ve onlara her zaman destek vermelidir.

İşletme modeli değişkenine göre ise öğretmenlerin okul iklimine yönelik algı düzeylerini tespit etmek amacıyla yapılan analizde özel okul zincirinde görev yapan öğretmenlerin okul iklimine yönelik algı düzeylerinde Örgüt iklimi ölçeği emredici müdür davranışı alt boyutunda anlamlı fark olduğu, bu farkın franchise olmayan kurumlarda yüksek olduğu, diğer boyutlarda anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Franchise olmayan okullarda emredici müdür davranışı boyutunun yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle bu okullarda müdür tarafından katı ve sıkı bir gözetim olduğu söylenebilir. Katı ve sıkı bir gözetimin olması öğretmenlerin kendilerini sürekli takip ediliyor hissi uyanmasına ve strese girmelerine neden olabilir. Bu sonuç çerçevesinde franchise olmayan okullarda müdürlerin hata yapma korkusunun daha fazla olduğu ve öğretmenleri üzerinde daha sıkı bir gözetim yaptıkları söylenebilir.

Araştırmanın beşinci problemi olan “özel okul zincirindeki müdürlerin liderlik davranışları ile okul iklimi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik, liderlik davranışları ile okul iklimi arasındaki ilişkiye yönelik yapılan analizler neticesinde liderlik davranışları ile okul ikliminin birbiri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişki güçlü, anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkidir.

5.2 Öneriler

Özel okul zincirindeki okul müdürlerinin liderlik davranışları ve okul iklimi arasında olan ilişkiyi inceleyen bu araştırmanın sonuçlarına dayanılarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

1. Okul müdürleri yöneticilik ve liderlik kavramlarının farklılıklarını ayırt etmeli, çağımızın yönetim anlayışında liderliğin ön planda olduğu ve liderlik davranışlarının okul iklimini etkilediği bilincine varmalıdır. Bu bağlamda göreve başlamadan önce okul müdürlerine hizmet öncesi eğitim ile çağımızın yönetim felsefesi aktarılmalı ve okul müdürleri, eğitim yönetiminin çağdaş kuramları doğrultusunda yetiştirilmelidir. Ayrıca görevde olan okul yöneticileri de aynı şekilde hizmet içi eğitimlerle desteklenmelidir.
2. Franchise olmayan okullarda emredici müdür davranışı boyutunun neden yüksek çıktığıyla ilgili bir araştırma yapılabilir.
3. Anadolu liselerinde örgüt iklimi umursamaz öğretmen davranışı alt boyut puanlarının Temel liselerden neden yüksek olduğunu araştıran bir çalışma yapılabilir.
4. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin daha çok kaynaştırılması amacıyla birlik ve beraberliği güçlendirici toplantılar ve faaliyetler arttırılmalıdır.
5. Özel kurumlara alınacak okul müdürleri tespit edilirken liderlik becerileri de göz önünde bulundurulmalıdır.
6. Örgüt ikliminin oluşmasında okul müdürlerinin liderlik davranışlarını incelemeyi amaçlayan bu araştırmaya benzer olarak öğrencilerin ve velilerin fikirlerini kapsayan araştırmalar yapılabilir.
7. Araştırma anket kullanılarak yapılmıştır. Anket çalışmasının yanında farklı veri toplama metotlarından yararlanılarak veri çeşitliliği sonucu yeni bilgi ve bulgulara ulaşılabilir.

8. Araştırma İstanbul ili ile sınırlı tutulmuştur. Bu konuda daha genel bir çerçevede Türkiye'nin diğer illerini de kapsayan bir araştırma yapılabilir.
9. Araştırma özel okulları kapsayacak şekilde yapılmıştır. Benzer bir araştırma resmi kurumları kapsayacak şekilde yapılabilir. Böylece resmi kurumlarla özel okulları karşılaştırma imkanı doğmuş olur.



KAYNAKÇA

- Adair, J. (2013). *Etkili stratejik liderlik*. F. Beşenek (Çev.), (3.Baskı). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Akar, A. (2006). *İlköğretim okullarında öğretmen algularına göre yöneticilerin, yöneticilik becerilerinin örgüt iklimine katkısı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akat, İ. & Budak, G. (1999). *İşletme yönetimi* (3. Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Akgemci, T., Çelik, A. & Şimşek, Ş. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aksoy, H.H. (1999). *Değişme ve yenileşme* http://80.251.40.59/education.ankara.edu.tr/aksoy/seminer_1.htm adresinden edinilmiştir.
- Akşit, H. (2010). *Yönetim ve yöneticilik*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Aktan, E., Ağca, H. & Çakmak, V. (2014). *Liderlik ve Çağdaşlık Boyutları*. İstanbul: Der Kitapevi.
- Albayrak, H. (1977). Önderlik tipi ve astın tatmini. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 6, 236.
- Altılar, N. (2002). *İçimizdeki lider*. İstanbul: Okumuş Adama Yayınları.
- Arıkan, S. (2001). *“Liderlik”, yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 253.
- Arslan, N. (2004). Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9, 203-228.
- Arslan, H. & Beytekin, F. (2004). *İlköğretim Okul Müdürleri İçin Eğitim Liderliği Standartlarının Araştırılması*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş Eğitim Deneyimi*. Ankara: Milli Eğitim Yayınları.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi: kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler*. (3. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi: Kavramlar, kuramlar, süreçler, ilişkiler*. (4. Baskı). Ankara: Hatiboğlu yayınevi.
- Aydın, R. (2014). *Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ve etkililiklerine yönelik öğretmen görüşleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aytaç, S. (2003). Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık, "...iş,güç..." *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5, 2.
- Balçık, B. (2000). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi* (3. Baskı). İstanbul: Avcıol Basım Yayım.

Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.

Bektaş, F. Çoğaltay, N. & Sökmen., Y. (2014). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin üzerindeki rolü. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4, 125.

Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık

Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Can, H. (1994), *Organizasyon ve yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi

Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi

Can, H., Azizoğlu, Ö. & Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Can, N. (2013). *Öğretmen liderliği* (3. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.

Celep, C. (2004). *Eğitim örgütlerinde dönüşümsel önderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çağlar, E. (2008). *Örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Çağlar, İ. (2004). İ.İ.B.F Öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzlarına ilişkin karşılaştırmalı analizi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-107.
- Çalık, T. & Kurt, T. (2010). Okul iklimi ölçeğinin geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 35, 157.
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel liderlik* (3.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çınar, D. (2014). Liderlik metaforları. *Liderlik ve çağdaş boyutları*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim ve organizasyon: ilkeler, teoriler ve stratejiler*. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Düzgün, E. (2014). *Yöneticilerin liderlik davranışları ile iş görenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik Ankara'daki konaklama işletmelerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dinar, A., (2001). *Liderlik, liderlik tarzları ve bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*. 2.Baskı. İstanbul: Kare Yayınları.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona dayalı liderlik*. İstanbul: İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayınları.
- Doğan, S. (2001). Liderlik mi ? yöneticilik mi? Geleneksel liderlik davranış tarzları ve bu konudaki yeni yaklaşımlara bir bakış. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 15,247-278.
- Drucker, P. (1996). *Gelecek için yönetim*. F. Üçcan (Çev.), Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.

- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (7. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Eraslan, L. (2004) . “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 124.
- Eren, E. (1984). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları
- Eren, E. (2014). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İ. Ü. İktisat Fakültesi Yayını.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: Avcıol Yayınları.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları: 174.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:174

- Ertürk, A., Vurgun, L. & Aksoy, S. (2014). *Liderlik ve çağdaş boyutları*. İstanbul: Der Yayınevi.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkâr liderlik*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Genç, N. & Halis, M. (2006). *Kalite liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gültekin, M. (2008). *İlköğretim okulu müdürlerinin etik davranışı gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Gültekin, C. (2012). *Okul yöneticilerin liderlik stillerinin okul iklimi üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Gümüşeli, A. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini etkileyen etmenler. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. 9, 12-16.
- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel liderliğin güç kaynakları ve silahlı kuvvetler organizasyonunun dönüşümsel liderliğe uygunluk açısından değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta.
- Gürel, P.A. & Yılmaz, R. (2014). *Liderlik ve çağdaş boyutları*. İstanbul: Derin Yayınevi
- Güven, T. (2000). *Vizyoner liderlik ve takım oluşturmada liderin vizyonunun rolü*. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları.
- Halpin, A. W. & Croft D. B. (1963). *Organizational climate of schools*. Chicago: University of Chicago, Midwest Administration Center.

- Hocaniyazov, A. (2008). *Ağırlama işletmelerinde örgütsel iklim ve liderlik* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (1997a). *The road to open and healthy schools: A handbook for change, secondary edition*. CA: Corwin Pres.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Işık, N. (2014). *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin işgörenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- J.L. Friedman, D.O. Sears ve J.M. Carlsmith. (2003). *Sosyal Psikoloji*. A.Dönmez (Çev.), İstanbul: İmge Yayınevi.
- Karacaoğlu, İ. (2008). *Öğretmenlerin okul iklimi algıları ile kaynaştırmaya ilişkin tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karataş, S. (2008). *Okul müdürlerinin etkililiği ve okul iklimi* (Yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1, 43-60.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (8.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği* (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Kostik, Z. (2003). *Tsk asker hastanesi yöneticilerinin önderlik davranışlarının tespiti ve sergilenen önderlik davranışları ile kurum performansları arasındaki ilişkinin analizi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gülhane Askeri Tıp Akademisi, İstanbul.
- Kurtuluş, İ. (2007). *Dönüştürücü liderlik -bir uygulama-* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kültür, Z. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Livvarçın, Ö. & Kurt, D. (2012). *Yönetim biliminde 49 insan 49 teori*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Mendel, C. M., Watson, R. L. & MacGregor, C. J. (2002). *A study of leadership behaviors of elementary principals compared with school climate*. Southern Regional Council for Educational Administration.
- Maloy, R. W. & Seldin, C. A. (1983). *School climate and school effectiveness: Summary of teacher, student and parent attitudes in one rural community*. Research in Rural Education. 2, 65-67.
- Memduhoğlu, H.B. & Yılmaz, K. (2009). *Eğitim bilimine giriş*. Ankara: Pegem Akademi.
- Nur, Y. A. (1998). Charisma and managerial leadership: the gift that never was. *Business Horizons*, 41, 19-26.
- Önen, L. (2008). *Örgüt iklimi üzerinde kültürün etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Özalp, İ. (2010). *İşletme yönetimi*. (5.Baskı). Eskişehir: Nisan Kitabevi.

- Özalp, İ. & Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3, 207-227.
- Özcan, M. (1997). *Dinamik çok boyutlu liderlik*. İstanbul: DHO Matbaası.
- Özden, K. (2009). *İşletme ve örgütlerde toplam kriz yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel İklim İş Tatmin Düzeyi Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özçiçek, T. (2016). *Örgüt iklimini etkileyen iç etmenler* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paşaoğlu, D. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Peker, Ö. (1993). Okullarda Örgütsel Havanın Çözümlemesinde Bir Yöntem. *Amme İdaresi Dergisi*, 26, 4.
- Sargut, S. & Özen, Ş. (2000). *Çalışanların Lider Davranışlarına İlişkin Beklentileri*, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Yayınları.
- Sökmen, A. (2014). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahin, A., Temizel, H. & Örselli, E. (2004). *Bankacılık sektöründen çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma*. Eskişehir: Sözkese Matbaacılık.

Şentürk, C. (2010). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İkliminin Karsılaştırılması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Tiryaki A. (2008). *İşletmelerde modern liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Torlak, N. G. (2008). *Organizasyon teorileri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Tüz, M. & Sabuncuoğlu, Z. (2005). *Örgütsel psikoloji*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Tüz, M. ve Sabuncuoğlu, Z. (1995). *Örgütsel psikoloji*. İstanbul: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Turan, S. (2014). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Taymaz, H. (2009). *İlköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri için okul yönetimi* (9. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Ünüsün, Ç. (1997). Günümüz işletmelerinde lider ve güç kavramının pazarlama dağıtım kanalı yönetimi açısından önemi. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 13, 82.

Varlı, S. (2015). *İlkokul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul iklimi ilişkisi: Sakarya ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yalçın, A.S.(2002). *Personel Yönetimi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Yavuz, M. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 657-670.
- Yapıcıer, İ. (2007). *Örgüt ikliminin oluşmasında yöneticilerin kişisel ve yönetsel özelliklerinin rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Yılmaz, R. & Şahin, A. (2014). *Liderlik tipolojileri üzerine bir inceleme. Liderlik ve çağdaşlık boyutları*. İstanbul : Der Kitapevi.
- Yılmaz, K. & Altinkurt, Y. (2013). Örgütsel iklim ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlik çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3, 1-11.
- Yüksel, Ö. (1999). *Eğitimde dönüşüm, eğitimde yeni değerler* (2.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Yukl, A. (1989). *Leadership in organisation*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Zaleznik, A. (1999). *Yönetici ve lider birbirinden farklı mıdır ?* M. Tüzel (Çev.), İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları.
- Zel, U., 2001. *Kişilik ve liderlik: evrensel boyutlarıyla yönetsel açıdan araştırmalar, teoriler ve yorumlar*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Zel, U. (1996). *Liderlik teorileri ve araştırmaları*. Ankara: Kara Harp Okulu Matbaası.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. Çev: Vedat Üner, İstanbul: Rota Yayınları.

EKLER

A. Kişisel Bilgi Formu

Değerli Öğretmenim,

Bu çalışmanın amacı, Eğitim Yönetimi ve Planlaması yüksek lisans tezim için yürüttüğüm, “Bir Özel Okul Zincirinde Çalışan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına ve Örgüt İklimine İlişkin Algılarının İncelenmesi” konulu araştırma için bilimsel veri toplamaktır.

Vereceğiniz cevaplar, tamamen gizli tutulup, bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacaktır. Anketin herhangi bir yerine isim yazmanıza gerek yoktur. İstenilen bilgilere içtenlikle cevap vermeniz, araştırmanın doğru sonuçlar vermesi bakımından büyük bir önem arz etmektedir.

Tecrübelerinizi paylaşmaya yönelik olan bu ankete, yoğun iş temposunuzda ayırdığınız zaman için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Mustafa Serhat CANTÜRK
Bahçeşehir Üniversitesi
Eğitim Yönetimi ve Planlaması
Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

A. Cinsiyetiniz : 1. Kadın 2. Erkek

B. Mesleki Kıdeminiz : 1. 0-5 yıl 2. 6-10 yıl
3. 11-15 yıl 4. 16-20 yıl
5. 21 ve üzeri

C. Bu Kurumdaki Kıdeminiz : 1. 0-2 yıl 2. 3-5 yıl
3. 6-10 yıl 4. 11 yıl ve üzeri

D. Çalıştığınız Okul : 1. Temel Lise 2. Anadolu Lisesi

E. Çalıştığınız Okulun İşletme Modeli: 1. Franchise 2. Franchise Değil

B. Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği

ÇOK FAKTÖRLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki belirtilen ifadelerden okul yöneticinizi yansıtan her ifade için uygun seçeneği (X) işareti ile işaretleyiniz

	Okul Müdürümüz ;	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman
1	Çabalarımız karşılığında bize destek olur.					
2	Eleştirel varsayımların uygun olup olmadığını tekrar inceler.					
3	Sorunlar, ciddi hale gelinceye kadar karışmaz.					
4	Düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerine odaklanır.					
5	Önemli konular oluştuğunda karışmaktan kaçınır.					
6	Bize, önemli değer ve inançlarından bahseder.					
7	Gerektiğinde ortada olmaz.					
8	Sorunları çözerken farklı bakış açıları arar.					
9	Gelecekte olumlu bir şekilde bahseder.					
10	Liderle beraber çalışmaktan gurur duyarız.					
11	Performans hedeflerine ulaşmaktan sorumlu olan arkadaşlarımızla ayrıntılı bir şekilde görüşür.					
12	Harekete geçmeden önce işlerin ters gitmesini bekler.					
13	Ulaşılması gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.					
14	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.					
15	Zamanı bize öğretirken ve bizi yetiştirerek geçirir.					
16	Bizim için belirlenen performans hedeflerini başardığımızda ne beklememiz gerektiğini belirtir.					
17	Bir şeyi düzeltmesi için öncelikle o şeyin kötüleşmesi gerekir.					
18	Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.					
19	Bize, grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.					
20	Harekete geçmesi için problemlerin sürekli bir hale gelmesi gerekir.					
21	Bize, saygı duyacağımız şekilde davranır.					
22	Tüm dikkatini hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla başa çıkmak için toplar.					

23	Kararların ahlaki ve etik sonuçlarını düşünür.						
24	Bütün hatalarımızdan haberdardır.						
25	Tavırları güç ve güven hissi verir.						
26	Gelecek için zorlayıcı bir vizyon belirler.						
27	Standartları karşılamadaki başarısızlıklar üzerine odaklanır.						
28	Karar almaktan çekinir.						
29	Her birimize diğerlerinden farklı ihtiyaç, yetenek ve düşleri olan bireyler olarak davranır.						
30	Sorunları farklı görüş açılarından ele almamızı sağlar.						
31	Güçlü yönlerimizi geliştirmemize yardım eder.						
32	Görevin nasıl tamamlanacağına dair yeni yollar önerir.						
33	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.						
34	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.						
35	Beklentileri karşıladığımızda memnuniyetini belirtir.						
36	Hedeflerimize ulaşacağımıza dair güvenini belirtir.						
37	İşle ilgili ihtiyaçlarımızı karşılamada başarılıdır.						
38	Tatmin edici liderlik yöntemleri uygular.						
39	Bizden beklenenden daha fazlasını yapmamızı sağlar.						
40	Üstüne karşı bizi temsil etmede başarılıdır.						
41	Tatmin edici bir şekilde bizimle çalışır.						
42	Başarı arzularımızı artırır.						
43	Örgüt gereksinimlerini karşılamada başarılıdır.						
44	Daha fazlasını çabalama arzumuzu artırır.						
45	Başarılı bir grubuz.						

C. Örgüt İklimi Ölçeği

ÖRGÜT İKLİMİ BETİMLEME ÖLÇEĞİ

Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizin durumunuzu yansıtmaya derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi yanıtlarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmaya özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir. Anketi yanıtlamak için zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

	Bu okulda,	Nadiren	Bazen	Genellikle	Çok Sık
1	Öğretmenler, görevlerini zevkle yerine getirirler.				
2	Öğretmeler, diğer öğretmenlerle yakın arkadaşlıklar.				
3	Yapılan toplantılar yararlıdır.				
4	Okul müdürü, öğretmenlere her zaman yardım etmek ister.				
5	Okul müdürü, okulu demir bir yumrukla yönetir.				
6	Öğretmenler, dersler biter bitmez okulu terk ederler.				
7	Öğretmenler, okuldaki arkadaşlarını evlerine davet ederler.				
8	Çoğunluğa muhalefet eden, azınlık bir grup her zaman olur.				
9	Okul müdürü yapıcı eleştiriler yapar.				
10	Okul müdürü, öğretmenlerin okula zamanında gelip gelmediğini sürekli denetler (imza sirküsü vb.).				
11	Okuldaki rutin görevlerin çokluğu, eğitim-öğretim işlerini aksatır.				
12	Öğretmenlerin çoğu, meslektaşlarının hatalarına karşı hoşgörülüdür.				
13	Öğretmenler, okuldaki meslektaşlarının ailelerini tanırlar.				
14	Öğretmenler, kurallara uymayan meslektaşlarına grup baskısı uygularlar.				
15	Okul müdürü, öğretmenleri eleştirdiğinde nedenlerini de açıklar.				
16	Okul müdürü öğretmenlerin önerilerini önemser.				
17	Öğretmenlerin ders dışı çok fazla görevi (komisyon üyeliği vb.) vardır.				
18	Öğretmenler birbirlerine destek olurlar.				

19	Öğretmenler okul süresince sosyalleşerek hoş vakit geçirirler.					
20	Öğretmenler, toplantılarda konuyu amacından uzaklaştırırlar.					
21	Okul müdürü, öğretmenlerin kişisel mutluluğuna özen gösterir.					
22	Okul müdürü, öğretmenlere eşit davranır.					
23	Okul yönetimince istenilen kırtasiye işleri (bürokratik işler), öğretmenlerin sırtında yüküdür.					
24	Öğretmenler, okulları ile gurur duyarlar.					
25	Öğretmenler, eğlenmek için bir araya gelirler.					
26	Okul müdürü, öğretmenlere hoş sözler söyler.					
27	Okul müdürünü anlamak kolaydır.					
28	Okul müdürü, öğretmenlerin sınıf içi etkinliklerini sıkı bir şekilde kontrol eder.					
29	Okuldaki memurların desteği, öğretmenlerin kırtasiyecilik yükünü azaltır.					
30	Okula yeni gelen öğretmenler, diğer meslektaşlarıncaya kolay kabul görürler.					
31	Öğretmenler, düzenli bir şekilde sosyalleşirler (kaynaşırılar).					
32	Okul müdürü, öğretmenleri sıkı bir şekilde denetler.					
33	Okul müdürü, ders planlarını kontrol eder.					
34	Öğretmenler, iş yoğunluğundan bunalırlar.					
35	Öğretmenler, meslektaşları için güçlü sosyal destek sağlarlar.					
36	Okul müdürü, otokratiktir.					
37	Öğretmenler, meslektaşlarının yeterliliğine saygı duyarlar.					
38	Okul müdürü, öğretmenlerin yaptığı her şeyi takip eder.					
39	Okul müdürü öğretmenlere değer verdiğini, her fırsatta hissettirir.					

D. Özgeçmiş

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad: Cantürk, Mustafa Serhat

Uyruk: Türk (T.C.)

Doğum Tarihi: 8 Mayıs 1992, Ankara

Medeni Durum: Bekar

Telefon : +90 505 326 20 26

Email: serhatcanturk@hotmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Marmara Üniversitesi	2015
Lise	Şenesenevler Lisesi	2010

YABANCI DİL

İngilizce (İleri Düzey), Farsça (Orta Düzey), Arapça (Orta Düzey)

SERTİFİKALAR

Pedagojik Formasyon Eğitim Programı (Marmara Üniversitesi)	İstanbul/ TÜRKİYE
Liderlik ve İşletme Yöneticiliği (İstanbul İşletme Enstitüsü)	İstanbul/ TÜRKİYE
Bilgisayar Destekli Fotoğraf ve Yazılım (Bostancı H.E.M)	İstanbul/ TÜRKİYE
Beden Dili, Etkili İletişim ve Diksiyon (İletişim Akademisi)	İstanbul/ TÜRKİYE
Osmanlı Türkçesi (İ.B.B. Sanat ve Mesleki Eğitim Kursu)	İstanbul/ TÜRKİYE

HOBİLER

İllüstrasyon, Fotoğrafçılık, Teoloji, Felsefe, Psikoloji, Kozmoloji, Tiyatro, Sinema, Trekking, Muay Thai, Ninjutsu, Balıkçılık, Okçuluk, Airsoft