

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ VE SOSYAL
GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ
(KOCAELİ İLİ ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Ayfer TİTREK

Danışman
Prof. Dr. Türkan ARGON

BOLU, OCAK-2019

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Ayfer TİTREK tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Sosyal Girişimcilik Becerilerine Yönelik Görüşleri (Kocaeli İli Örneği)” adlı çalışma Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir. (02.01.2019)

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) :Prof. Dr. Türkan ARGON
Üye :Prof. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN
Üye :Doç. Dr. Mustafa BAYRAKÇI



Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı



Prof. Dr. Türkan ARGON
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “**Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Sosyal Girişimcilik Becerilerine Yönelik Görüşleri (Kocaeli İli Örneği)**” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunduğumu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 02/01/2019



Ayfer TİTREK

*Hayat yolculuğumda bugünlere gelmemde
emeği olan çok kıymetli anneme ve
babama.....*

TEŞEKKÜR

Çalışmamın ortaya çıkmasında fikir ve önerileriyle yol gösteren, desteğini esirgemeyen, sabırlı olan değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Türkan ARGON'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Anketlerin uygulanması sırasında bana her türlü kolaylığı göstererek yardımcı olan ve anketleri büyük bir titizlikle dolduran çok değerli okul yöneticilerine,

Ayrıca çalışmamda motivasyonumu artırarak bana destek olan çok değerli eşim Osman TİTREK'e, canım kızlarım Fatmagül ve Ayşegül TİTREK'e çok teşekkür ederim.

Ayfer TİTREK

İÇİNDEKİLER

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN BEYAN.....	iii
İTHAF.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar DİZİNİ.....	x
ÖZET	xii
ABSTRACT.....	xiv
I. BÖLÜM	
1. Giriş	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.2.1. Alt problemler	5
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Araştırmanın Sınırlılıklar	7
1.5. Araştırmanın Sayıltılar.....	7
1.6. Tanımlar.....	7
II. BÖLÜM	
2. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür.....	9
2.1. Liderlik.....	9
2.1.1. Liderlik tanımı ve özellikleri.....	9
2.1.2. Yöneticilik ve liderlik	13
2.1.3. Liderlik yaklaşımları	17
2.1.4. Liderlik türleri	17
2.1.4.1. Otokratik lider.....	18
2.1.4.2. Demokratik lider	18
2.1.4.3. Serbest bırakıcı lider	19
2.1.5. Yeni liderlik yaklaşımları.....	20
2.1.5.1. Dönüşümcü liderlik.....	21
2.1.5.2. Sürdürümcü liderlik	26

2.1.6. Etkili eğitim liderinin özellikleri.....	27
2.1.7. Okul yöneticisinin liderlik davranışları.....	29
2.2. Girişimcilik	31
2.2.1. Girişimci.....	31
2.2.2. Girişimci özellikleri	33
2.2.3. Girişimcilik	37
2.2.4. Girişimcilik türleri.....	39
2.2.4.1. Yaratıcı girişimcilik-Fırsat girişimciliği	39
2.2.4.2. İç girişimcilik-Dış girişimcilik.....	40
2.2.4.3. Kadın girişimciliği	41
2.2.4.4. Sanal girişimciliği	41
2.2.5. Sosyal girişimcilik.....	42
2.2.6. Okul yöneticisi ve sosyal girişimcilik.....	45
2.3. Liderlik Stilleri ve Sosyal Girişimcilik İlişkisi.....	46
2.4. İlgili Araştırmalar	47
2.4.1. Yurt içi araştırmaları	47
2.4.2. Yurt dışı araştırmaları	50
III. BÖLÜM	
3. Yöntem.....	55
3.1. Araştırmanın Modeli.....	55
3.2. Çalışma Evreni.....	55
3.2.1. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler	56
3.3. Veri Toplama Araçları	58
3.3.1. Kişisel bilgi formu	59
3.3.2. Liderlik stilleri ölçeği	59
3.3.3. Sosyal girişimcilik ölçeği.....	60
3.4. Verilerin Toplanması	61
3.5. Verilerin Analizi	62
IV. BÖLÜM	
4. Bulgular ve Tartışma	64
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	64

4.1.1. Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri.....	64
4.1.2. Okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin görüşleri.....	73
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	78
4.2.1. Okul yöneticilerinin demografik değişkenlerine göre liderlik stillerine ilişkin görüşleri	79
4.2.1. 1. Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesi.....	79
4.2.1.2. Okul yöneticilerinin yaş değişkeni açısından değerlendirilmesi.....	80
4.2.1.3. Okul yöneticilerinin medeni durum değişkeni açısından değerlendirilmesi.....	81
4.2.1.4. Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkeni açısından değerlendirilmesi.....	83
4.2.1. 5. Okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesi.....	84
4.2.1.6. Okul yöneticilerinin yöneticilikte kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesi.....	84
4.2.2. Okul yöneticilerinin demografik değişkenlerine göre sosyal girişimcilik becerileri düzeylerine ilişkin görüşleri	86
4.2.2. 1. Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesi.....	86
4.2.2. 2. Okul yöneticilerinin yaş değişkeni açısından değerlendirilmesi.....	88
4.2.2. 3. Okul yöneticilerinin medeni durum değişkeni açısından değerlendirilmesi.....	88
4.2.2.4. Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkeni açısından değerlendirilmesi.....	89
4.2.2.5. Okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesi.....	90
4.2.2.7. Okul yöneticilerinin yöneticilikte kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesi.....	91
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar	92

4.3.1. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki.....	92
V. BÖLÜM	
5. Sonuçlar ve Öneriler	96
5.1. Sonuçlar	96
5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar	96
5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar.....	97
<i>Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre sonuçlar</i>	<i>97</i>
<i>Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre sonuçlar.....</i>	<i>98</i>
<i>Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre sonuçlar</i>	<i>99</i>
<i>Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre sonuçlar....</i>	<i>99</i>
<i>Okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre sonuçlar...100</i>	<i>100</i>
<i>Okul yöneticilerinin yöneticilikte kıdem değişkenine göre sonuçlar</i>	<i>100</i>
5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar.....	101
5.2. Öneriler	102
5.2.1. Uygulamaya yönelik öneriler	102
KAYNAKÇA.....	104
EKLER	
EK-1. Veri Toplama Araçları	117
EK-2. Veri Toplama Araçları Kullanım İzinleri.....	120
EK-3. Etik Kurul İzni.....	122
EK-4. Araştırma İzni.....	123
ÖZGEÇMİŞ	124

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Liderlik özellikleri	12
Tablo 2.2. Liderlerin ve yöneticilerin kişisel özellikleri	16
Tablo 2.3. Dönüşümcü liderliğin boyutları	24
Tablo 2.4. Girişimci kişisel özellikleri	36
Tablo 2.5. Girişimci ile sosyal girişimci arasındaki farklılıklar.....	44
Tablo 3.1. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre dağılımı	56
Tablo 3.2. Okul yöneticilerinin yaş durumlarına göre dağılımı.....	57
Tablo 3.3. Okul yöneticilerinin medeni hal durumlarına göre dağılımı	57
Tablo 3.4. Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre dağılımı	57
Tablo 3.5. Okul yöneticilerinin meslekteki kıdemlerine göre dağılımı	58
Tablo 3.6. Okul yöneticilerinin yöneticilikte kıdemlerine göre dağılımı.....	58
Tablo 3.7. Okul yöneticileri liderlik stilleri ölçeği ve sosyal girişimcilik ölçeği puan aralıkları	61
Tablo 3.8. Bağımsız değişkenler normallik testleri sonuçları.....	62
Tablo 3.9. Liderlik stilleri ölçeği normallik testi sonuçları.....	63
Tablo 3.10. Sosyal girişimcilik ölçeği normallik testi sonuçları.....	63
Tablo 4.1. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin betimsel istatistikler.....	64
Tablo 4.2. Okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik becerilerine ilişkin betimsel istatistikler.....	68
Tablo 4.3. Okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik becerilerine ilişkin betimsel istatistikler.....	70
Tablo 4.4. Okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerileri risk alma boyutuna ait betimsel istatistikler	73
Tablo 4.5. Okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerileri özgüven boyutuna ait betimsel istatistikler	75

Tablo 4.6. Okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerileri kişisel yaratıcılık boyutuna ait betimsel istatistikler	77
Tablo 4.7. Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre liderlik stillerine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları.....	79
Tablo 4.8. Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre liderlik stillerine ilişkin Kruskal Wallis Testi sonuçları.....	81
Tablo 4.9. Okul yöneticilerinin medeni durumlarına göre liderlik stillerine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları.....	82
Tablo 4.10. Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre liderlik stillerine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları.....	83
Tablo 4.11. Okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre liderlik stillerine ilişkin Kruskal Wallis Analizi Sonuçları	84
Tablo 4.12. Okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine göre liderlik stillerine ilişkin Kruskal Wallis Analizi sonuçları.....	85
Tablo 4.13. Okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik beceri boyutlarının cinsiyet değişkenine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları.....	87
Tablo 4.14. Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin Kruskal Wallis Testi Sonuçları	88
Tablo 4.15. Okul yöneticilerinin medeni durumlarına göre sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları.....	89
Tablo 4.16. Okul yöneticilerinin eğitim durumuna göre sosyal girişimcilik beceri düzeylerine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları	90
Tablo 4.19. Okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri ile sosyal girişimcilik becerileri arasındaki ilişki düzeyi	93

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK BECERİLERİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ (KOCAELİ İLİ ÖRNEĞİ)

Titrek, Ayfer
Yüksek Lisans Tezi
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Türkan ARGON
Ocak-2019, xv + 124 Sayfa

Bu çalışmanın amacı Kocaeli il merkezi ve ilçe kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli bulunan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri tespit edilerek, okul yöneticilerinin demografik özelliklerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri arasındaki anlamlı fark olup olmadığını ve okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığını saptamaktır.

Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde yapılmış, araştırmanın çalışma evreni 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Kocaeli İl merkezinde kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli bulunan toplam 599 okul yöneticisi oluşturmuş, okul yöneticisinin tamamına ulaşılmış, 323 katılımcı ile araştırma sonuçlandırılmıştır. Bu çalışma ile ilgili nicel veriler Kişisel Bilgi Formu, Liderlik Stilleri Ölçeği Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından, Sosyal Girişimcilik Ölçeği de Konaklı ve Göğüş (2013) tarafından geliştirilen ölçekler kullanılmıştır. Veriler SPSS 20 paket programı ile çözümlenmiştir. Verilerin analizinde verilere ait frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, Kruskal Wallis, Mann Whitney U ve Spearman Sıra farkları Korelasyon testleri kullanılmıştır.

Araştırmaya ilişkin bazı bulgular şunlardır; Okul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik görüşleri, kullanılan liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü liderlik stiline “katılıyorum” düzeyindeyken, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stiline “kararsızım” düzeyindedir. Okul yöneticilerinin toplam ölçeğe yönelik görüşleri de dönüşümcü liderlik stiline “katılıyorum” düzeyindeyken, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stiline “kararsızım” düzeyindedir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili en yüksek ortalamaya sahip iken, serbest bırakıcı liderlik ise en düşük ortalamaya sahip liderlik stilidir.

Okul yöneticilerinin sosyal girişimciliğe yönelik görüşleri, kullanılan sosyal girişimcilik anketinin alt boyutları olan kişisel yaratıcılık boyutu “tamamen katılıyorum”, risk alma, özgüven boyutları da “katılıyorum” düzeyindedir. Okul

yöneticilerinin sosyal girişimciliğe yönelik görüşlerinin toplam ölçeğe yönelik görüşleri de kişisel yaratıcılık boyutu “tamamen katılıyorum”, risk alma, özgüven boyutları da “katılıyorum” düzeyindedir. Okul yöneticilerinin kişisel yaratıcılık boyutu en yüksek ortalamaya sahip iken özgüven boyutu ise en düşük ortalamaya sahip boyuttur.

Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ile sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşlerinde demografik bilgilere göre anlamlı fark olup olmadığı incelenmiş buna göre okul yöneticilerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem değişkenine ve tüm alt boyutlarına göre olan görüşlerinde liderlik stillerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark ortaya çıkmamış, yöneticilikte kıdem değişkenine göre olan görüşlerinde; okul yöneticilerinin sürdürücü ve serbest bırakıcı liderlik stillerinde, liderlik stillerine yönelik görüşlerinde anlamlı fark ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem göre olan görüşlerinde sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin toplam ölçekte ve tüm alt boyutlarında anlamlı fark ortaya çıkmamış, medeni durum değişkenine göre olan görüşlerinde; sosyal girişimcilik becerilerinin sadece özgüven alt boyutunda anlamlı fark ortaya çıkardığı, cinsiyet değişkenine göre olan görüşlerinde sadece risk alma alt boyutunda anlamlı fark ortaya çıkardığı görülmektedir. Diğer alt boyutlar olan özgüven ve kişisel yaratıcılık alt boyutu ile toplam sosyal girişimcilik beceri düzeyine göre okul yöneticilerinin görüşleri ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark yaratmamakla görüşler birbirine benzer görüşler sergilemektedir.

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre olan görüşlerinde sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin görüşlerinin sadece risk alma alt boyutunda anlamlı fark ortaya çıkardığı görülmektedir. Medeni durum değişkenine göre olan görüşlerinde; sosyal girişimcilik becerilerinin sadece özgüven alt boyutunda anlamlı fark ortaya çıkardığı görülmektedir. Okul yöneticilerinin yöneticilikte kıdem değişkenine göre olan görüşlerinde; okul yöneticilerinin sürdürücü liderlik ve serbest bırakıcı liderlikte liderlik stillerine yönelik görüşlerinde anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri ile sosyal girişimciliğe yönelik görüşleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik Stilleri, Sosyal Girişimcilik, Okul Yöneticisi

ABSTRACT

THE VIEWS OF SCHOOL ADMINISTRATORS ON LEADERSHIP STYLES AND SOCIAL ENTREPRENEURSHIP SKILLS (SAMPLE OF KOCAELİ PROVINCE)

Titrek, Ayfer

Master Thesis

Department of Educational Sciences

Educational Administration and Supervision Program

Thesis Süpervizör: Prof. Dr. Türkan ARGON

January-2019, xv + 124 Pages

The aim of this study is to determine the school administrators' opinions on the leadership styles and social entrepreneurship skills of the school administrators working at primary and secondary schools in Kocaeli, to determine whether there is a significant difference between the school administrators' opinions on the leadership styles and social entrepreneurship skills according to the demographic characteristics of the school administrators, and to determine whether there is a significant relationship between the leadership styles of school administrators and their views on social entrepreneurship skills.

This research was conducted in the relational screening model. The universe of this study consists of 599 school administrators working in public primary and secondary schools in the city center of Kocaeli in the 2016-2017 academic year. All of the school administrators were reached within the scope of the research but the research was completed with 323 participants. In order to collect quantitative data related to this study, Personal Information Form developed by the researcher, Leadership Styles Scale developed by Akan, Yıldırım and Yalçın (2014), and Social Entrepreneurship Scale developed by Konaklı and Göğüş (2013) were used. The data were analyzed by SPSS 20 package program. Frequency, percentage, mean, standard deviation, Kruskal Wallis, Mann Whitney U and Spearman Correlation tests were used to analyze the data.

Some of the findings of the research are as follows. When the views of the school administrators on the sub-dimensions of leadership styles are taken into consideration, the views on the transformational leadership style are at the level of “agree”, while the views on the laissez-faire and transactional leadership styles are at the level of “undecided”. When the views of the school administrators on the total of leadership styles are considered, it is seen that the findings are as the same as the above results. The highest average size is transformational leadership style, while the lowest average dimension is the laissez-faire leadership style.

When the views of school administrators on social entrepreneurship sub-dimensions are taken into consideration, the views are at the level of “totally agree” in

the dimension of personal creativity, while they are at the level of “agree” in the dimensions of risk taking and self-confidence. When the views of the school administrators on the total of social entrepreneurship are considered, it is seen that the findings are as the same as the above results. The dimension with the highest average is the size of personal creativity and the dimension with the lowest average is the dimension of self-confidence.

The opinions of the school administrators about the leadership styles and their social entrepreneurship skills were examined according to the demographic information. According to this, in the leadership styles and its sub-dimensions, there was no significant difference between the views of the school administrators according to their gender, age, marital status, educational status, and professional seniority variables. On the other hand, there was a significant difference in the views of school administrators regarding leadership styles in transactional leadership and laissez-faire leadership according to the seniority variable in management.

There was no significant difference neither in the sub-dimensions nor in the total of the views of school administrators on social entrepreneurship skills according to age, education status, professional seniority variables. On the other hand, it was seen that, in social entrepreneurship skills, only self-confidence sub-dimension revealed a significant difference according to the marital status variable, and that there was a significant difference only in the risk taking sub-dimension in terms of gender variable. The views of school administrators on the other sub-dimensions of self-confidence and personal creativity sub-dimension, and the total social entrepreneurship skill level did not make any significant difference according to gender variable. For this reason, it can be said that opinions were similar to each other.

It was seen that the views of school administrators on social entrepreneurship skills had a significant difference only in risk taking sub-dimension, that, in social entrepreneurship skills, there was a significant difference only in the self-confidence sub-dimension according to the marital status variable, and that there was a significant difference in the views of school administrators regarding leadership styles in transactional and laissez-faire leadership styles according to seniority variable. It was seen that there was a significant positive relationship between the views of school administrators about leadership styles and social entrepreneurship.

Keywords: Leader, Leadership Styles, Social Entrepreneurship, School Administrator

I. BÖLÜM

1. Giriş

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemleri, amaçları, önemi, sayıtlıları, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Liderlik kavramı geçmişten günümüze kadar hiç eskimeyen ve gittikçede trendi yükselen bir kavramdır. Liderlik kelimesinin kökeni “Anglo-sakson” gelen bir sözcük olduğu ve lead kelimesinin “yol” ya da “yön” anlamına gelmektedir. Liderliğin kelime kökenine baktığımızda “leader (lider), leadership (liderlik/önderlik)” ve lead (liderlik etmek) kelimelerinin bir araya gelerek oluşturduğu kabul edilmektedir. Türkçe karşılığı da ‘önder’ kelimesidir. Fakat yapılan literatür incelemesinde Türkçe kaynaklarda ‘önder’ yerine lider olarak yerleştiği görülmektedir. Liderlik ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Genel olarak liderliği aynı yerde ve belirli amaçları gerçekleştirmek için bulunan bir grup çalışanı, belli hedefler çevresinde toplayabilme ve bu hedefleri ortaya koymak için sinerji yaratarak eyleme geçirerek bilgi ve becerilerinin tümü şeklinde tanımlayabiliriz. Liderlik aslında herkesin içinde var olan öğrenilebilen, geliştirilebilen, potansiyel, becerilerdir (Grossman, Valiga ve Uzun, 2005).

Yöneticilik ve liderlik çoğunlukla birbirine yakın kavramlar olduğu için birbirleri ile karıştırılabilen, bazen eşanlamlı olarak kullanılan, temelde birbirinden farklı kavramlardır (Çırpan, 1999). Yöneticilerin en önemli amacı örgütsel hedefleri gerçekleştirmektir. Fakat bu hedefe ulaşabilmek, örgütün mal ve hizmet üretimini

arttırabilmek için insan kaynağını en verimli, faydalı ve mesut bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. İnsan kaynağının en iyi bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan yöntem ve teknikleri araştırır, sorgular, çalışma şartlarını iyileştirir, ortaya çıkan sorunları en pratik şekilde çözüm önerileri geliştirmesi iyi yönde yönetimi sağladığını gösterir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004). Yönetici, işgörenlerinin davranışlarını örgütün genel amaçları doğrultusunda koordine eden kişidir, lider ise grup üyelerini etkileyen kişi olarak görülmektedir (Çelik, 2004). Tanımda da görüldüğü gibi kurumlarda bulunan insan ya da insan gruplarını belirli hedeflere ulaştırmak için yönlendirme ve idare etmek çabası içerisinde olmaları liderlikle yöneticilik arasındaki en önemli ortak özelliktir (Tengilimoğlu, 2005). Alanda yapılan araştırmalara göre liderlik niteliklerine sahip olmayan bir yöneticinin başarılı olamayacağı sonucuna varılmaktadır. Bu sonuç günümüzde de herkes tarafından kabul görmektedir. Bu nedenden dolayı lider ve yönetici kavramları birleşerek lider yöneticiler kavramının literatüre yerleşmesine sebep olmuştur.

Lider yöneticiler, kurumun hedeflerini gerçekleştirirken, bunu çalışanların talepleri ve çabalarını birleştirerek yaparlar (Korkut,1992). Geçmişten günümüze gelen süreçte hızlı değişen bilim ve teknoloji bu durumu daha karmaşık hale getirmiştir. Özellikle insanların çabalarıyla kurulan ve yine insanlar tarafından yönetilen kurumların etkili yönetimleri için en iyi yönetim modellerine ve bunları uygulayabilen lider yöneticilere ihtiyaç her zamankinden fazladır. Örgütlerde yöneticilere üstlenen iş sorumluluklarının fazla ve resmi görevlerin öneminden dolayı yöneticilerden liderliğin özelliklerini taşımaları ve liderlik yapmaları beklenmektedir. (Koçel,1998). Örgütün başarısı yöneticinin başarısı ile ölçülmesi konunun önemini daha da arttırarak yöneticilerin liderlik yapmaları anlayışını da yerleştirmektedir. Bu beklenti doğrultusunda Milli Eğitim Bakanlığı'nın yayınladığı ortaöğretim kurumları yönetmeliğinde "Okul yöneticileri; verimliliğin artırılması, ekip ruhunun oluşturulması, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yaparak okulu hizmete hazır durumda bulundurarak, öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapan kişidir" şeklinde tanımlamıştır. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bilimsel ve teknolojik gelişmeleri sürekli takip eden, verimlilik ve şeffaflık ilkeleri doğrultusunda okulun devamlı olarak

yenileyip geliştiren, zamanı ve okulun tüm olanaklarının kullanan kişidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi Milli Eğitim Bakanlığı okullarının yönetilmesinde yalnızca var olanı sürmeyi ve verimliliği esas alan klasik yönetim anlayışlarından çok liderlik davranışların sergilenmesine önem vermektedir. Okul yöneticisini sadece okulun yönetilmesi değil ayrıca çevre ile bütünleşmesi, kurum kültürünün oluşturulması, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip ederek okula kazandırılmasından sorumlu tutmaktadır. Çağlar'a (2004) göre "lider, örgütlerinde etkinliği sağlayarak sinerji oluşturan, örgütün yönetiminde temel role sahip olan, çalışanlarını motive ve ikna eden, onlarla etkili iletişim halinde bulunan, değişime hazırlayan kişiye denir" şeklinde tanımlamıştır. Tüm bunları yerine getirebilmek için okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin yanında ayrıca girişimcilik özelliklerini de taşıması gerekmektedir. Girişimcilik konusunda araştırmalar yapan Thomosan (1999) "liderin bireysel yeteneklerinin daha üstünde sonuçlar elde edebilmesi için devamlı olarak olanakların kullanıldığı yönetsel beceri sergilenmesini girişimcilik süreci olarak" söylemektedir. Girişimci okul yöneticileri de okullarında farklılık yaratabilmek amacıyla bazı imkânları araştırıp bu imkânlardan yararlanmak için çevredeki farklı kaynakları bir araya getirerek yenilik ve değişim yaratmalıdır. Genel olarak girişimci insanlar yaratıcı ve yenilikçi değişiklikler yapan, uygulayan insandır. Okul yöneticileri de girişimciliklerini kullanarak okullun çevre ve kaynaklarını analiz ederek fırsatları görür ve bu fırsatlardan kullanmak için gerekli planlamayı yaparak, kaynaklarını kullanarak okulu daha fiziksel ve imkân olarak daha iyiye götürebilir. Örgütün ihtiyaçlarına ve duruma göre birkaç liderlik stilini aynı anda kullanabilen kişi başarılı yönetici olarak kabul edilmektedir (Tengilimoğlu, 2005). Bu liderlik tiplerini uygularken ayrıca sosyal girişimcilik becerilerini de uygulayabilen kişi olmalıdır. Çünkü günümüzde toplumun gelişmesi, sosyo-ekonomik değişikliklerin kazandırılmasında okul'un önemli bir görevi bulunmaktadır. Bu işlevinden dolayı okul yöneticisi okulun yönetilmesinde, okul ile toplum arasında etkili iletişimin kurulmasında en büyük rolü gerçekteştiren kişidir. Glasman ve Heck'e (1992) göre "akademik amaçlara ulaşmak için kararlı olma, öğrenci başarısını desteklendiği bir okul atmosferi oluşturma, her türlü kaynağı etkin kullanma, motive ederek dinamik olma, okul kurallarını açık bir şekilde belirlenmiş, istikrarlı bir öğrenme ortamı yaratma günümüz okul yöneticisinin rolü ve görevleri arasında sıralamıştır". Aynı şekilde Coffin (2004) de "okulun etik amaçlarını ortaya koyma,

öğretmen, öğrenci, veli ilişkilerini geliştirme, beklentiler oluşturma, okulun kapasitesini artırma, öğrenme ve öğretmede de örnek olma, yerinde yönetme, tüm ihtiyaçlara sonuç alabilme ve stratejik bir yol haritası oluşturma şeklinde okul yöneticisinin rollerini sıralamıştır. Sosyal girişimcilik becerisi olan liderler de, okulun var olan kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak, öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur, öğrencilere güvenli bir okul ortamı sağlar ve okulun paydaşları olan öğrenci, veli ve toplumun diğer kesimlerinin de sürece katılmasını sağlar. Konunun önemi bakımından okullarda yöneticilerin liderlik stilleri ile birlikte sosyal girişimcilik becerilerinin belirlenmesi gerekir. Bu çalışmada “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Sosyal Girişimcilik Becerilerine Yönelik Görüşleri (Kocaeli ili Örneği)” arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Araştırmanın problem durumu ortaya konulurken, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve sosyal girişimcilik hakkında kuramsal temel oluşturup, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve sosyal girişimcilik becerileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Yapılan literatür taramasında okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerinin belirlenmesine yönelik araştırmaların çok az olduğu görülmektedir. Bu konuda az çalışmaların olması nedeniyle okul yöneticilerinin hangi düzeyde sosyal girişimcilik becerilerine sahip olduklarını belirleyen araştırmanın yapılması önem arz etmektedir. Bununla birlikte, okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerini belirleyen çok sayıda değişkenin var olması, okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerinin belirlenebilmesi için çok sayıda araştırmanın yapılması ihtiyacını doğurmaktadır. Liderlik ile ilgili literatür taraması yapıldığında liderlik kavramının gelişimi, özellikleri ve liderlik stilleri ile ilgili çok fazla miktarda çalışma yapılmış olup, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşlerini belirleyen araştırmalar bulunamamıştır. Bu sebeple bu araştırmanın konuyla ilgili alana katkı sağlanması hedeflenmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma Kocaeli il merkezi ve ilçe kamu ilköğretim ve ortaöğretim de atamaları yapılan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşlerini tespit ederek, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile sosyal

girişimcilik becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Bu doğrultuda araştırmada şu alt problemlere cevap aranacaktır:

1.2.1. Alt problemler

1. Kocaeli il merkezi resmi ilk ve ortaokul okul yöneticilerinin,
 - a) Liderlik stillerine ilişkin görüşleri nasıldır?
 - b) Sosyal girişimcilik becerileri düzeylerine yönelik görüşleri nasıldır?
2. Cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, mesleki kıdemleri ve yöneticilik kıdemleri;
 - a) Liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde anlamlı fark oluşturmakta mıdır?
 - b) Sosyal girişimcilik becerileri düzeylerine yönelik görüşlerinde anlamlı fark oluşturmakta mıdır?
3. Liderlik stilleri ile sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın nemi

Sosyal girişimci olarak kabul edilen kişiler buldukları toplumda yaşanan sosyal aksaklıkları herkesten önce fark ederek, daha önce hiç düşünülmeyen veya sorun zmne cesaret gösterilmeyen bir yaklaşımla sorunların zmne giden; gerçekçi duyarlı, ısrar eden, yaratıcı davranış ve tutumuyla farklılık ortaya koyan ve toplumun itimatını kazanan kişilerdir (Denizalp, 2007). Günümüz toplumları için oldukça önemli olan bu kavram girişimciliğin amacı olarak vurgulayan kar gtmeyi öncelikli olarak görmemekte sosyal hedefler yönünde yenilik yaratıp sosyal dönüşümü sağlamayı amaçlamaktadır (Güler, 2010). Hem toplumsal hem de bireysel açıdan önemli olan bu kavramın örgütlerde uygulanabilmesin de yöneticiler önemli yer teşkil etmektedir. Zira liderlik ve sosyal girişimcilik günümüzde okul yönetiminin geliştirmesi gereken beceriler arasında ön sıralarda yer almış ve okul kültürünün ayrılmaz parçaları haline gelmeye başlamıştır. Toplumun gelişmesi için en önemli role sahip okulların misyon ve

vizyonlarını gerçeğe sokmada sorumlu olan okul yönetimidir. Bu yönetimin en önemli lideri de okul yöneticisidir. Okul yöneticisi resmi, sosyal ve teknik bakımından okulun yönetiminden sorumlu kişidir. Okul müdürü etkili bir liderlik özelliklerini sergileyebilmesi için yönetimle ilgili bilgi ve becerileri en iyi şekilde sergilemelidir. Okullar toplumsal olarak olumlu değişimler ile yapının oluşturulmasında önemli etkisi olan okulların iyi bir şekilde yapılandırılması ve yönetilmesi, üstlendikleri sorumlulukları başarıyla gerçekleştirebilmesi için okul yöneticilerinin liderlik ile birlikte sosyal girişimcilik becerisine de sahip olması, okulun kalitesini ve etkililiğini arttırmada olumlu katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda okulun, farklılaşan çevresel ve dönüşüme öncülük etmesi, uyumunun sağlanması okul yöneticilerinin girişimcilik rolünü de üstlenmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle girişimcilik kavramı içinde sosyal girişimcilik özelliklerinin yer alması, girişimciliğin toplumsal özelliklerine ve faydaya odaklanan bir kavram olduğundan katkısı oldukça fazla olan tanımdır. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Sosyal girişimci okul müdürleri sosyal beceriler, iletişim, özgüven, yenilikçi, liderlik, yaratıcı, risk alabilen ve idealistlik gibi özellikleri taşıdığı görülmektedir. Bu özellikler yöneticilerin toplumsal sorumluluklarının, ihtiyaçların karşılanmasına yönelik eylemlerini arttırmaktadır. Sosyal girişimci yöneticiler, yeni sosyal değer değerler yaratmayı, bu değerleri yaratacak fırsatları önceden görme yeteneğine sahip olmayı, yenilikleri ortaya çıkartmayı, riskleri yönetebilmeyi ve yeni kaynakları bulmayı sağlamaktadır. Bir okul yöneticisinin en önemli rolü toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik gelişmelere göre gerekli yapısal düzenlemeler çerçevesinde öğretimi yapılandırmaktır (Taymaz, 2003). Okul yöneticilerinin sergileyeceği bu roller, okulun etkililiğini arttırmaya dönük çalışmaların da daha kolay başarıya ulaşmasını sağlayacağı söylenebilir. Sosyal girişimciliğin yine en önemli özelliklerinden olan yaratıcılık ve yenilikçi okul yöneticilerinin de okullarında yeni fikirlerin oluşmasına ve yaratıcılığın geliştirilmesine dönük adımlar atabileceklerdir. Bu anlamda okullar bilgiyi yükleyen ortamlar olmaktan çok, bilginin ortaya çıkmasını sağlayan ve kullanan ortamlar haline dönüşecektir. Ayrıca girişimci okul yöneticilerinin öğrenmeye yönelik olması da öğrencilerin akademik başarıları üzerinde olumlu etki yaratabilecektir. Okul yöneticilerine yönelik liderlik ve sosyal girişimcilikle ilgili ayrı ayrı literatür bilgileri bulunmakla birlikte özellikle eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve

sosyal girişimcilik becerileri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların azlığı söz konusudur. Bu sebeple yapılan bu araştırma ile bu alan açığının literatür olarak doldurulmasına faydalı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıklar

Bu araştırma 2016 – 2017 eğitim-öğretim yılında Kocaeli il merkez, ilçe kamu ilköğretim ve ortaokullarında görevli bulunan okul yöneticileri ile sınırlıdır. Bu araştırma, okul yöneticilerine uygulanan kişisel bilgiler formu, Liderlik Stilleri Ölçeği ve Sosyal Girişimcilik Anketi soruları ile toplanan bilgilerle sınırlıdır.

1.5. Araştırmanın Sayıtlar

1. Araştırmada örnekleme oluşturan okul yöneticileri, evreni temsil edecek sayıda ve niteliktedir.
2. Araştırmada kullanılan Liderlik Stilleri Ölçeği ve Sosyal Girişimcilik Anketi, okul yöneticilerine uygulamaya uygun ve kullanılan ölçme araçları var olan durumu yansıtmaktadır.

1.6. Tanımlar

Araştırmada adı geçen terimler aşağıdaki anlamlarıyla kullanılmıştır:

Lider: Toplumun önünde olan ve topluma rol model olan kişidir.

Sosyal Girişimci: Kar amacı olmayan işletmelerin sosyal fayda sağlamak amacı ile gerçekleştirdikleri faaliyetleri organize eden, toplumda yaşanan sosyal sorunları fark ederek çözüm önerileri geliştirerek fark yaratan girişimci kişidir.

Okul Yöneticisi: Kocaeli ilinde kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli bulunan, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından ataması yapılmış, ilgili yönetmeliklerde okulun bütün idari işlerini yürüten, düzene koyan ve denetlemeye yetkili olan okulun hedefleri doğrultusunda yönetilip değerlendirilmesi ve geliştirilmesinden sorumlu olan kişidir.



II. BÖLÜM

2. Kuramsal Temeller ve İlgili Literatür

Bu bölüm de araştırmanın özellikle liderlik kavramı, liderlik stilleri, girişimcilik, girişimcilik türleri ve sosyal girişimcilik ile ilgili kuramsal temeller üzerinde durulacaktır. Bu kuramsal temellerden sonra okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile sosyal girişimcilik becerilerine yönelik açıklamalara ve literatür araştırmalarına yer verilmiştir.

2.1. Liderlik

Liderlik başlığı altında liderlik kavramının tanımları, liderliğin tarihsel gelişimi, yöneticilik ve liderlik arasındaki ayrımı, liderlik stilleri ve okul yöneticisinin liderlik stilleri ve davranışları hakkında bilgi verilmiştir.

2.1.1. Liderlik tanımı ve özellikleri

Paleolitik Çağ'dan itibaren ilk insanlar küçük topluluklar halinde hareket etmişler ve bu topluluklar mağara gibi doğal zorluklardan korunaklı bölgelerde yaşamsal faaliyetlerine devam etmek için bir arada yaşamışlardır. Günümüze kadar gelen süreçte insan topluluklarının kalabalıklaşması ihtiyaçları çeşitlendirdiği gibi bu ihtiyaçları karşılamalarını da zorlaştırmıştır. Bu durum insanların birlikte yaşama ve hareket etmelerini de zorlaştırmıştır. İnsanlar oluşturdukları bu grupları birlikte hareket ettirecek, yönetecek ve hedeflerine götürecek bireylere de gereksinim duymuşlardır. Bu insan gruplarını oluşturacak, harekete geçirecek ve birlikte hareket etmeyi sağlayacak

bu güç her insanda olmayan bir özelliktir. Bu güç, etrafındaki insan gruplarını bir araya getirerek onları belli hedefler doğrultusunda ve bu hedefleri ortaya çıkarabilmek için onları harekete geçirme potansiyeline sahip teorik bilgi ve becerilerinin hepsini kendisinde barındırmasını sağlayan bir niteliktir. Liderlik, insanların bir arada yaşamaya başlaması sonucunda grupların ve toplulukların kendilerinin yönlendirmesi ile birisine olan ihtiyaçtan ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyaç gruptan bir kişinin grubu yönlendirmek ve yönetmek istemesi hem de grubun yönlendirilmesi ve yönetilmesi gereğinin olması nedeniyle ortaya çıkmıştır. Lider olarak adlandırılabilen bu kişiler, hem doğuştan hem de sonradan pek çok beceri ve yeterlik kazanabilen kişilerdir. Zira yapılan araştırmalarda liderlik potansiyelinin herkesin içinde var olduğu ancak öğrenilebilen, geliştirilen beceriler ile ortaya çıkabileceğini ortaya koymuştur (Grossman, Valiga ve Uzun, 2005).

1300'lü yıllarda lider kelimesinin ortaya çıktığı düşünülmektedir. 19. yüzyılın başlarında da İngiliz Parlamentosu'yla ilgili kaynaklarda liderlik kavramının geçtiği yazılara da rastlanılmıştır (Uzun, 2005). Liderliğin oldukça ilgi çeken dinamik bir kavram olması konuya yönelik çok sayıda araştırma yapıp, tanımlamanın da ortaya çıkmasına neden olmuştur. Zira Çelik'in (2007) yaptığı alan yazın taramasına göre liderlik konusunda 3000'den fazla deneysel çalışma yapılmıştır. Yapılan bu kadar araştırmaya rağmen, liderlik tanımı ve kavramı üzerinde tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Tam bir tanımın yapılamamasının nedenleri ise konunun genişliği, kapsamı, derinliği, çok boyutluluğu ve dinamikliği olduğu söylenebilir (Keçecioğlu, 2003).

Hem kurumsal hem de bireysel açıdan oldukça önemli bir rolere sahip lider kavramı nasıl tanımlanabilir. Alan yazın incelendiğinde yapılmış pek çok liderlik tanımı olduğu, bu tanımların benzer pek çok boyutu belirtmekle birlikte, farklı noktalara da vurgu yaptığı görülmektedir. Genel olarak liderlikle ilgili yapılan tanım ve açıklamalarda merkezde yer alan nokta etki etmedeki gücü olarak görülmektedir. Buluç'a (1998) göre "bilgi çağı olarak tanımlanan günümüz yüzyılında kurumların verimlilik ve etkinlik için rekabetçi yaklaşıma göre süreçlerini yürütmesi, örgütsel hedeflere uygun araçlar kullanarak etkili olması ancak nitelikli ve nitelikli insan gücü ve

bu güce yön verecek liderlerle gerçekleştirebilecektir.” Lider olarak nitelendirilecek kişi fedakârca, alçak gönüllü bir şekilde kendisini takip eden insanların önünü açan (Argun, 2001), en az iki veya birden fazla insanı etkileme yoluyla yönlendiren, izleyenleri ile arasında kuvvetli bir bağ kurarak, kendisinin ve izleyenlerini amaçlar doğrultusunda güdülenmesini yükselten kişidir. Liderlik sürecinde onu izleyenlerin en yüksek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamak (Akiş, 2004) ise yapılan liderler tanımları arasında yer aldığı söylenebilir. Bu bakımdan liderlik kavramına ilişkin geçmişten günümüze kadar farklı alanlarda bilim adamları ve yazarlarca değişik tanımlar yapılmıştır. Bu tanımları inceleyecek olursak;

- Burns’a (1978) göre lider, “insanların ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçiren kişidir.”
- Bursalıoğlu’na (1987) göre “lider, büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır.”
- Davis’e (1988) göre “liderlik, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etme gücüdür.”
- Rost’a (1990) göre “grup dinamikleri ve süreçleri, kişilik, güç kullanma, itaat, amacı başarma, etkileşim ile başkalarının yardımı olmaksızın karar verebilme gibi özelliklerin bir veya ikisinin birleşimi şeklinde tanımlanmışlardır.”
- Rost’a (1991) göre “karşılıklı hedeflere dayalı gerçek bir değişim isteyen lider ile izleyenleri arasındaki etkileşim sürecidir.”
- Eren ve arkadaşları’na (1997) göre “liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanmalıdır.”
- Eren’e (1998) göre “lider, belirli amaçlar için bir araya gelmiş insanları bu amaçların gerçekleşmesi için harekete geçiren kişidir.”
- Erdoğan’a (2000) göre “lider, genelde kendine güvenen, nesnelliği öznelliğe tercih eden, pratik fikir üreten, uygulamaya önem veren ve çevresine duyarlı olan kişidir.”
- Özden’e (2000) göre “lider, önemli değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen fırsatları değerlendirerek çevresine yeni açılımlar sağlayabilen kişidir.”
- Hedlund ve arkadaşları’na (2003) göre “kişiler arası ve örgütsel sorunları çözebilme yeteneğini gerektiren karmaşık bir performans alanıdır.”

- İbicioğlu vd.'e (2009) göre “liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.”

Yukarıda yer alan tanımlar temel alınarak liderliği, bir insan topluluğunu ortak amaçlar doğrultusunda bir araya getirip, etkileyebilme süreci olarak özetlemek mümkündür. Eraslan'da (2004) liderlik tanımlarında vurgulanan ve asıl olarak belirtilmek istenen mesajın, “Liderliğin, kendi tanımına yüklenen bazı özellikleri ile grupla etkileşmesi ve örgütü harekete geçirmesidir.” şeklinde ifade etmiştir. Diğer bir ifade ile liderliğin temelinde birey veya grup davranışını etkileyebilme yanında yön verme çabaları bulunmaktadır. Bakan'a (2008) göre “lider birlikte çalıştığı çalışanların istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen, çalışanların davranışlarını kendi istediği biçimde etkileyen ve bu etki altına alma eylemini gerçekleştirirken ileriye gören, yol gösteren, öğreten, aydınlatan, emir ve talimat veren, yaratıcı bir kimsedir.” şeklinde tanımlamıştır. Yapılan birçok araştırmada liderliğin kavramı kadar bir liderde olması gereken özellikler üzerinde de durulmuştur. Buna göre Sertoğlu'nun bir liderde olması gereken özellikleri sıraladığı maddeleri tablo halinde Tablo 2.1'de verilmiştir.

Tablo 2.1. Liderlik özellikleri

Durumu kavrama yeteneği	Muhakeme yeteneği	Bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi
Gerçekçi	Değişime uyum sağlama	Görevde hassas davranma
Anı gelişen durumlara göğüs germe kapasitesi	Olanaklar ortaya sunma ve bu olanakları kullanma yeteneği	Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama yeteneği
cesaret gösterme yeteneği	Parasal cesaret etme yeteneği	Sade davranış gösterme
Risk gösterme kapasitesi	Bedensel güç dayanıklılığı gösterme	Güçlü mantık sergileme
Yenilikleri uygulama yeteneği	Fırsatlarda hızlı karar verme yeteneği	Değişime uyum sağlama becerisi
Çalışkanlık	Sezgi gücü	Araştırmacılık
Düşünceleri pratiğe geçirme becerisi	Taktik, operatif, stratejik düzeyde bilgi ve uygulama becerisi	Çalışanlarını ve kendisini etkili bir şekilde motive etme yeteneği
Serinkanlılık	Geniş ve mantıklı hayal gücü	Adaletli davranma becerisi
Maceracı eğilim	Zihni dayanıklılık	Yaratıcı olma becerisi

Kaynak: Sertoğlu, R., Stratejik Liderlik. İstanbul: Etap Yayınevi, 2010. Akt. Uğur, S., Uğur, U. 2014)

Miller'in (1983) liderlik ile ilgili yaptığı araştırmada, liderlikte aranan özellikleri şöyle sıralamaktadır;

- Bir ortak vizyon yaratıp çalışanları ile paylaşmak,
- Değişime açık olup, yeni projeleri yönetebilmek,
- Müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik olmak,

- İnsanlarla kişisel olarak yakından ilgilenmek,
- Çalışanları ve ekipleri desteklemek,
- Bilgiyi diğer grup üyeleri ile paylaşmak,
- Sorunlara çözüm üretmek ve etkili karar almak,
- İş akışını doğru yönetmek,
- çalışanlar ile birlikte projeleri yönetmek,
- Teknik bilgi ve beceri göstermek,
- Olanakları kullanma ve zamanı iyi yönetmek,
- Sorumluluk yüklenme becerilerini göstermek,
- Risk alma becerisini almak,
- Duygularını yönetebilmek,
- Profesyonel iş ahlakına sahip olmak,
- Doğru, merhametli ve güvenilir olmak.

Sertoğlu'nun (2010) ve Miller'in (1983) sıraladıkları liderlik özelliklerini taşımayan kişilerin, bir grubu etkileyip peşinden bir amaç doğrultusunda sürüklemesi, inandırması, harekete geçirmesi oldukça zor olduğu söylenebilir. Ancak bu liderlik vasıflarına sahip kişilerin örgüt üyelerince lider olarak benimsenip izleneceği söylenebilir.

2.1.2. Yöneticilik ve liderlik

Yöneticilik ve liderlik çoğu kez aynı anlamlı düşünülen, birbirine yakın kavramlar gibi gözükseler de aslında aralarında önemli anlam farklılığı bulunan kavramlardır. Eraslan (2004) yaptığı araştırmaya göre “lider, etrafında bulunan bir grup insanı belirli hedefler doğrultusunda etrafında toplayabilme becerisi olan, bu hedefler için onları etki altına alabilen, harekete geçirebilme beceri ve bilgiye sahip kişidir” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi liderliğin asıl temelini insanları etki altına alma ve onları kurumun hedefleri doğrultusunda harekete dönüştürme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkaları üzerinde etki bırakabilen, peşinden sürükleyen, hangi hedefe doğru, hangi yollarla ulaşılacağını gösteren, hedef ve

misyon koyan yol gösterici yani rehberdir. Diğer yandan yönetici ise, başka kişiler tarafından bilgi ve yetenekleri doğrultusunda o makama atanmış, kurum için çalışan, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için gayret gösteren, iş planı yapan, bu plan çerçevesinde hareket eden ve sorumluluğu altında çalışan kişilerin denetimini yapan kişidir. Yaptırım olarak ta ödül ve ceza sistemine dayalı kanuni yaptırım gücüne sahiptir (Sabuncuoğlu ve Güz, 1998). Yönetici örgütte var olan örgüt yapısını ve süreçlerini, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için kullanan kişidir. Bir yöneticinin lider olarak algılanabilmesi içinse, yönettiği örgütte bu sürecin dışında çalışanlarının duygularını, düşüncelerini, inançlarını, değerlerini ve davranış etkileyerek, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmesi, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekmektedir. Zira aksi durumda yalnızca yönetici olarak kabul edilecektir (Aydın, 2010). Diğer bir ifade ile Örgütü yöneten kişi, kendisine verilen yasal yetkilerle örgütünü yönetiyorsa sadece yöneticidir; elinde yasal yetki olsun olmasın örgütündeki çalışanları etkileyerek amaçlar doğrultusunda harekete geçirebiliyor ve problemlerin çözümüne odaklayabiliyorsa ve bunu yaparken çalışanlarını dikkate alıp onlardan etkileniyorsa liderdir. Yönetici, eldeki var olan kaynakları ve kurumsal, yönetsel süreçleri kullanarak örgütün daha önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Bu iki kavramın birbirinden ayrı en önemli farklarından biri yöneticinin gücünün makamdan ve yasalardan, liderlerin ise izleyenlerinden ve kişilik etki gücünden aldığını belirtmek olabilir. Yönetici örgütte var olan yapıyı ve prosedürleri örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanırken yasal yetkilerle yerine getiriyorsa yönetici; ancak elinde herhangi bir yasal yetki bulunmasa bile çalışanlarını etki gücü ile amaçlara doğru gönüllü olarak yönlendirebiliyorsa liderdir denilebilir. Aydın'a (2010) göre "yönetici, yönettiği çalışanların duygularını, düşüncelerini, bir konu hakkındaki olumlu ve olumsuz düşüncelerini, inanç ve davranışlarını etki altına alma, yönlendirmede bilindik uygulamaları gerçekleştirme ve belirli otorite kaynaklarını geçebilirse lider olarak kabul edilmekte aksi takdirde sadece yönetici olarak nitelendirilmektedir".

Liderlik kavramı üzerine çalışmalar yapan bilim adamları, yöneticilik ve liderlik kavramlarını birbirleri ile karşılaştırarak ikisi arasındaki farkları ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu bilim adamlarından Warren Bennis "yöneticilik ile liderlik kavramları

arasındaki farkları şu şekilde belirtmiştir; Yöneticilik ve liderlik kavramları arasında derin farklar vardır ve her ikisi de örgütün başarısı ve devamlılığı açısından çok önemlidir. Yöneticilik kavramına bakıldığında örgütün hedefleri doğrultusunda iş planını uygulamaya koymak, işleri sorunsuz bir şekilde devam ettirmek, yönetme ve örgütün sorumluluğunu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise bir grubu etkilemek, yapacaklarının doğruluğuna inandırmak, bu doğrultuda izlenecek yolu ve yönü seçmek, görüşleri ve davranışları yönlendirmektir. Yöneticilik ile liderlik kavramları aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yapmak ile yükümlüyken, liderler ise doğru işler yapmakla yükümlü tutulurlar. Bu fark, bir yandan gelecek için başarının elde edilmesi için en çok kullanılan yolu seçmek ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük sıradan işlerin doğru, eksiksiz yapılması, yani verimlilikte belirginleşir.” şeklinde ortaya koyarken Koçel (1998) de lider ve yönetici arasındaki belirgin farkları şu şekilde belirtmiştir: “Yöneticiler, her zaman örgüte karşı sorumlu olmaya, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye, sahip olunan makamdan kaynaklanan otoriteye, makam ve kurallar izin verdiği sürece otorite yetkisini devretmeye önem verirler. Liderler ise, onu izleyen kişilerin hedeflerini gerçekleştirmeye, kendisine sağladığı makama, yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine boyun eğmemeye ve her daim izleyenlerine karşı sorumlu olmaya önem vermektedirler.” Bunun yanında günümüzdeki yöneticilik anlayışı yerini, izleyenleri harekete geçirebilen, etkileyebilen, yaratıcı işbirlikleri özendirilen, küresel düşünen, farklılıkları hoş gören, insanı anlayan ve tanıyan ayrıca geleceğe yönelik stratejiler geliştirebilen liderlik (Akçakaya, 2010) anlayışının daha çok kabul görmesi, liderlik kavramının gündemde daha da fazla yer almasına ve farklı özelliklerde yöneticilik tarzlarının da lider olarak tanımlanmasına yol açmıştır. Bazı kişiler iyi bir lider de olabileceği gibi, iyi bir yönetici özelliklerini de taşıyabilir. Bazı kişilerde çok başarılı bir yönetici olurken liderlik özelliklerini sergileyemezken, bazıları da liderlik özellikleri gösterirken yöneticinin vasıflarını gösteremez. Ancak ideal olarak beklenen iyi bir yöneticilik özellikleri sergilerken aynı zamanda lider özelliklerinin de göstermeleri beklenmektedir. Fakat birçok yöneticinin liderlik vasıflarını taşımadığı söylenebilir (Şişman, 1997). Günümüzde her yöneticinin liderlik vasıflarını taşımadığı, fakat liderlik vasıflarına sahip olması gerektiği görüşü kabul görmeye başlamıştır. Çünkü yöneticinin ancak liderlik becerileri ve vasıfları sayesinde kendini gösterebileceği, işbirliği

sağlayabileceği ve örgütü daha iyi yönetebileceği kabul görmeye başlamıştır. Bu durum ise devamın da lider-yönetici tanımlamasını çıkarmıştır.

Liderlik kavramının gelişmesinde özellikle 1980'lerden sonra ortaya çıkan değişim kavramı oldukça büyük etki yapmıştır. Zira hızlı değişim sürecine örgütlerin de ayak uydurma çabası, bu çabanın kolay olmayıp çok ciddi planlı bir çalışması gerektirmesi, sürecin değişimi ile birlikte yönetilmesi için yöneticilikten çok daha öte özelliklere sahip liderlere ihtiyacı gündeme gelmiştir. Çünkü örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek iyi yetişmiş ve profesyonel yöneticilere ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifade ile örgütsel değişimin gerçekleştirilebilmesi profesyonel yöneticilerin, lider yönetici tipinde olmasını gerektirmiştir. Lider-yönetici tipinin ise bu değişimi yönetebilmesi için bazı liderlik özelliklerine sahip olmasını gerektirmiştir. Lider, bir örgütün en kısa özeti olup, onun vizyonu örgütün vizyonu, onun amaçları örgütün amaçları olup, lider ne kadar başarılıysa örgüt de o kadar başarılı olma olasılığına sahip olmaktadır. Bu nedenle lider ve sahip olduğu özellikler örgütler için büyük önem arz etmektedir. Yöneticilik daha çok kurumsal alanlarda kendisini gösterirken liderlik kavramı yaklaşık olarak hayatımızın her alanında karşımıza çıkmaktadır. İyi bir yönetici ve liderin yalnızca beceri ve özelliklerinin olması yeterli değildir bunun yanında kurumsal başarıda kişisel vasıfları da çok önemli ve etkili olduğu gerçeği kabul edilmelidir. Özellikle Barutçugil'in (2006) ve Sertoğlu'nun (2010) sıraladığı kişisel özellikler Tablo 2.2 oluşturularak aşağıda verilmiştir;

Tablo 2.2. Liderlerin ve yöneticilerin kişisel özellikleri

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Yöneticilerin Kişisel Özellikleri
Hırslı ve başarıya güdümlü	Sorun çözme becerisi
İşbirliğine dayanan	Grup çalışmasına yatkınlık
Kararlı	Olumlu zihinsel tutum
Baskın	İletişim kurma yeteneği
Ortamin şartlarına uygun olabilme	İlişki kurma yeteneği
Sorumluluk sahibi	Girişkenlik, Kararlılık
Fikrinin arkasında duran	Güven duygusu yüksek
Israrlı	Dayanıklılık
Güvenilir	Liderlik, Yenilikçi olma
Kendine güvenen	Sabırlı, Yaratıcı olma
Zorlamalara karşı kendini savunan	Soğukkanlı, Rahat ve açık olma

Kaynak: Sertoğlu, R., Stratejik Liderlik. İstanbul: Etap Yayınevi, 2010. Barutçugil, İ., Yöneticinin Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2006. Akt. Uğur, S., Uğur, U. (2014)

Tablo 2.2 incelendiğinde liderlik ve yöneticilikte bazı kişisel özelliklerinde benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu benzer özellikler yönetici ve liderlerin ortak hareket etmesinde rol oynamaktadır. Başarılı bir yöneticinin mutlaka liderlik vasfının olması gerekmektedir. Yöneticilerin bazı kişisel özellikleri sonradan öğrenilebilecek özellikler iken liderlik özelliklerini taşımayan kişilerin liderlik vasfını sergileyemeyeceği söylenebilir. Özellikle örgüt içinde alınacak önemli kararlarda, risk yönetiminde liderlikte ve yöneticilikte kişisel özelliklerindeki farklılıklar nedeniyle birbirinden ayrılabilceği söylenebilir.

2.1.3. Liderlik yaklaşımları

Liderlik ile ilgili olarak hızlı değişim sürecinin neticesinde, farklı liderlik yaklaşımları ortaya çıkmış ve çıkmaya devam etmektedir. Başlangıçta geliştirilen yaklaşım olarak dikkati, özellikler yaklaşımı çekmektedir. Bu yaklaşım bir bireyin lider olabilmesi için sahip olduğu özellikleriyle ilişki kuran yaklaşımdır. Fakat yapılan araştırmalar da etkili liderlerin aynı özellikleri taşımadığını göstermiş ve bu durum özellikler yaklaşımının zamanla yetersiz kalmasına neden olmuştur. Araştırmacılar liderin sahip olduğu özellikler yerine, grup içinde nasıl davrandığını araştırmayı ön plana almış ve bu süreç davranışsal yaklaşımın ortaya çıkmasına yol açmıştır. Yıldırım'a (2006) göre davranışsal yaklaşımın temeli, liderin liderlik sürecinde gösterdiği davranışlar oluşturmaktadır. Yaklaşım sadece liderin gösterdiği davranış değil birlikte olduğu kişilerle iletişim kurma biçimi, amaçları belirleme, planlama, kontrol biçimi ve yetki devri vb. davranışları üzerinde de durmuştur. Süreç devamında değişik koşullar altında değişik liderlik biçimlerini gerektirir düşüncesiyle, durumsallık yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Durumsallık yaklaşımı ise en uygun liderlik davranışını, koşulların belirleyeceğini savunmaktadır.

2.1.4. Liderlik türleri

Örgütlerin amaçlarına, yapısına, çalışanların özelliklerine, içinde bulunulan koşullara göre uygulanan farklı liderlik biçimleri bulunmaktadır. Liderlik türlerinin

liderin kişiliği ve uygulama tarzları (İnci, 2001) ile yakın ilişkili olduğu öne sürülebilir. Liderin örgütü yöneten kişi olarak uyguladığı liderlik tarzı metodolojisi ve çalışanlara karşı gösterdiği davranışlar, o yöneticinin lider olarak kabul edilme düzeyi ve etkinliğini önemli ölçüde etkilemektedir (Balçık, 2002). İlgili literatürde yaygın bilinen be kullanılan liderlik türleri otokratik, demokrasi ve serbest bırakıcı lider olarak üç başlık altında toplanmaktadır. Bu türlere aşağıda değinilmiştir.

2.1.4.1. Otokratik lider

Otokratik tarzda, örgütle ilgili her türlü tüm kararlar kendisi tarafından alınmakta ve tüm yetki bu liderlik tipinde toplanmıştır. Başka bir deyişle örgütün amaçlarının, plan ve politikalarının belirlenmesinde çalışanların hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Bu liderlik stilinde lider, çalışanlara verilen emirleri kayıtsız şartsız yerine getirmeli ve kendisine güven duyulmasını istemektedir. Balçık'a (2002) göre bu liderlik stilinde liderin başarılı olabilmesi için prestij ve sadakat geliştirebilecek ölçüde güçlü bir kişiliği, pratik zekalı ve hızlı bir insan olması gerekmektedir." Bu liderlik stilinin kısa sürede etkili ve olumlu sonuçlar almayı sağlasa da, uzun vadeye bakılacak olursa örgütsel etkinlik açısından kabul edilebilir bir liderlik yaklaşımı olmadığı söylenebilir (Genç, 2007). Özellikle günümüzde insancıl psikolojinin etkilerinin örgütleri oldukça fazla etkilediği düşünülecek olursa, insanın psikolojik ve sosyolojik boyutlarını önemseyen ve emir-komuta zincirine odaklı otokratik yaklaşımın, olumlu bir örgüt kültürü oluşturmasının sıkıntılar oluşturabileceği unutulmamalıdır. Akat ve Budak'a (1999) göre de "psikolojik doyumsuzluk, düşük moral ve çatışma bu tür ortamlarda gelişmektedir" şeklinde belirtmişlerdir. Belirtilen olumsuzluklar ise örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışanların güdülenmesini, odaklanmasını ve sonuç olarak da örgütsel etkililik ve verimliliği olumsuz etkileyeceği aşikârdır.

2.1.4.2. Demokratik lider

Demokratik lider, örgüt içerisindeki karar alma sürecinde yalnız başına değil, onu izleyen çalışanlarına danışarak, onların görüş ve önerilerini alarak ve onlarla

tartışarak kararlar alan ve bu kararlara yönelik faaliyetlerde bulunan liderdir. Demokratik bir lider bu süreçte çalışanlarının yer alması için analiz etme, değerlendirme, iş planı yapma, karar verme ve teşekkül etme faaliyetlerine katılmaları için motive eder, destekler ve sorumluluk almalarına olanak verir (İnci, 2001). Örgütte tüm yetkileri kendisinde toplamak yerine, yetki ve sorumluluk dengesi içinde yetkilerini paylaşmaktan çekinmez. Bu liderlik tarzı ile örgütü yöneten liderler, çalışanların kendilerinin de katıldığı kararları savunmalarını, böylelikle kurumun etkililik ve verimliliğinin daha çok artıracaklarına inanır, ikna olurlar. Balçık (2002) bu tip liderlikte, birbirine destekte bulunma, her türlü durumda yardımlaşmayı sağlayan bir ortam oluşması, üst ile ast arasında daha olumlu insan ilişkilerin doğması, motivasyonun yükselmesi ve iş doyumunun duyulması gibi olumlu örgütsel çıktıların olacağını belirtmektedir. Belirtilen bütün durumlar ise olumlu bir örgütsel iklimin oluşmasına yol açacak durumlardır.

2.1.4.3. Serbest bırakıcı lider

Deluga (1990) ve Kikbride (2006) göre başıboş liderlik (*laissez-faire*) olarak da Türkçe'ye çevrilen bu liderlik türü, sorumluluk bilinci yüksek örgüt çalışanlarının olduğu örgütlerde etkili bir biçimde uygulanabilmekte, aksi takdirde etkisiz kalan bir liderlik türü olarak görülmektedir. Bu liderlik stilinde lider ne kendi sorumluluğunda olan kişilere destek olur ne de onu takip edenlere yol göstermek için gayret göstermektedir. Çalışanlarının kendisini izlemesinde, onları motive etmede isteksizdir. Çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgilenmez ve iş ile ilgili alınması gereken kararlarda bile grup kararı vermekten kaçınır. Ayrıca fazla sorumluluk almaktan çekindikleri gibi taraf olmazlar ve olan bitenle ilgilenmezler (Akt. Oğuz, 2011). Çalışanlarına iş ortamında sınırsız özgürlük veren onları kendi sorumluluklarıyla baş başa bırakan liderlik stili yine serbest bırakıcı lider olarak kabul edilmektedir. Çalışma ortamında liderin varlığı ile yokluğu pek belli olmadığı gibi çalışanlar tarafından da pek hissedilmez. Serbest bırakıcı lider çalışanlarını kendi kendilerine bırakır, ayrıca bir plan ya da kurum içi iletişim de bulunmaz. Karip'e (1998) göre kurum içinde gelişen bu durum, özellikle

liderlik vasıfları olmayan yöneticilerde görülür. Çünkü bu lider tipi karar alma sorumluluğundan çekinir ve bu görevi başkalarına devrederler (Çelik, 1998).

Serbestçi liderlik tarzında, örgütte çalışanlara bir görev veya iş verilmekte bu doğrultuda işin yapılması, takip edilmesi kişinin kendi yeteneklerine bırakılmakta, işin gerçekleştirilmesi esnasında çalışanlar tamamen serbest bırakılmaktadır. Bu aşamada liderin görevi ise bunun için çalışanlara malzeme ve kaynak temini yapmaktır. Serbest bırakıcı lider, kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğu takdirde görüşünü belirtmektedir (Balçık, 2002). Aksi durumda çalışanları ile kurum içi iletişimde bulunmamaktadır. Örgüt çalışanları, örgütün amaçları doğrultusunda kendi öz yeterlik ve potansiyellerini ortaya koyabilme ve sorumluluk alabilme yeterliğine sahiptirler. Bu durum yaklaşımda örgütte çalışanlarına kendini gerçekleştirme, bağımsız iş yapabilme olanağını sağlamaktadır. Diğer yandan yaklaşımın en önemli sakıncası güçlü bir lider olmadığı çalışanlar tarafından hissedilirse bu durumda çalışanların yönsüz ve kontrolsüz kalabilme olasılığıdır (Balçık, 2002). Çoğu yönetici bu liderlik türünü tek başına değil diğerleri ile kullanabilmektedir.

2.1.5. Yeni liderlik yaklaşımları

Liderlik alanının çok boyutlu incelenmesi yeni gelişmelerinde ortaya çıkmasına yol açmıştır. Özellikle de yönetim ve örgütlerde beliren gelişmeler yeni kavramların literatürde yerini almasını sağlamıştır. Liderlik yaklaşımlarının 1970'lerin ortaları ve özellikle de 1980 sonrası yeniden önem kazanmaya başlaması, özellikle de bilişim teknolojinin etkisi ile dünyanın hızlı değişmesi sosyal olay ve kavramlarında yeniden tanımlanmasına yol açmıştır. Bu kavramlardan öne çıkanı ise liderlik olmuştur. Zira yapılan tanımlar yetersiz kalmaya başlamıştır.

Sosyo-psikoloji temelli araştırmacılar 1980 sonrası örgütsel davranış alanındaki, teknolojik gelişmelerin beklentilerine ve artan rekabete uyum gösterebilmek için resmi kurumların stratejik planlamaları, kültür ve yönetim uygulamalarında esaslı değişimlerin yapılması zorunluluğunu fark ederek, biçimsel organizasyonlarda değişim

üzerinde liderlerin etkilerini ortaya çıkarma (Uzun, 2005) çabasını hala sürdürmektedirler. Nitekim bu araştırmalar bu alandaki teorik çerçevenin diğer alanlar ile bağlantılar kurularak zenginleştirilmesini ve yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Vural (2008), geleneksel liderlik kuramlarının çoğunlukla çalışan merkezli ve görev merkezli olma gibi iki temel boyutta ele alındığını belirtmektedir. Alan literatüründe 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlikte klasik ve geleneksel lider davranışı sınıflaması yanında, J.M. Burns (1978) ve B.M. Bass'ın (1990) çalışmaları liderlik stilleri alanında yeni bir ayırım yapılması ihtiyacına işaret etmişlerdir. Bu ayırım sonucu yenilik, gelecek, değişimle birlikte reforma dönük olan transformasyonel (dönüşümcü) liderlik biçimleri ortaya çıkarken geleneklere ve geçmişe daha bağımlı transaksyonel (etkileşimci, yöneten) liderlik stilleri ortaya çıkmıştır (Akt. Kültür, 2006).

2.1.5.1. Dönüşümcü liderlik

Son dönemlerden liderlik denince hemen hemen ilk akla geleni dönüşümcü liderliktir. Bu liderlik türünün nerede ise liderlik türleri içerisinde son dönemde en çok araştırma yapılan ve tartışılan liderlik türü haline geldiği öne sürülebilir. Dönüşümcü liderlik türüne yönelik son dönemlerde yapılan araştırmalar (Bass, 1985; Tichy ve Devanna, 1986; Trice ve Beyer, 1986; Conger ve Kanungo, 1988; Yukl, 1989; Podsakoff, McKenzie, Moorman ve Fetter, 1990) yer almıştır (Akt. Lowe ve Galen, 1996). Burns (1978) incelendiğinde; takipçilerini eşitlik ve adalet gibi yüksek güdüleme ve moral düzeylerine erişmede birbirlerine esin kaynağı olan kişiyi dönüşümcü lider (akt. Korkmaz, 2006; Dursun, 2009) olarak tanımladıkları ve yönetim tarzlarının merkezinde sürekli yenilenme ve gelişme felsefesinin var olduğunu belirttikleri öne sürülebilir. Burns (1978) ise dönüşümcü liderlerin, çevresindekilerin var olan eğilimlerini, ihtiyaçlarını, isteklerini fark eden ve grubunu güdülemek için bunları kullanan, onların ihtiyaç ve isteklerine uygun şekilde harekete geçmelerini sağlayan kişi olduğunu belirtmektedir (Akt. Karip, 1998).

Dönüşümcü liderlik, kurumda etkili ve belli bir süreç içinde yer alan değişikliklerin tümünü gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik şeklidir. Ayrıca dönüşümcü liderlik biçiminde öğrenmeyi basitçe ve yenilikleri takip eden bir liderliğe ihtiyaç duyulmakta iken örgütün içi denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlikten uzaklaşılmasını savunmaktadır (Çelik, 2003). Yapılan araştırmalarda okul ortamında öğretmenlerin özellikle dönüşümcü liderlik davranışları gösteren yöneticiyle çalışmayı tercih ettiklerini göstermektedir. Dönüşümcü liderlik stiline sahip yöneticiyi tercih etmelerinin sebebi olarak da kendilerini gerçekleştirme ve ifade etme olanağı sağlamada en üst düzeyde uygulama imkanı vermekte olması bunun yanında hoşgörülü yaklaşım, anlayış, motivasyon sağlama şeklinde sıralanabilir (Korkmaz, 2007). Dönüşümcü liderler, örgütsel yapı ve sistemi kurmak için örgütün vizyonunu belirleyerek dönüşümü üretebilmek için plan ve programlar ortaya koyan ve öne sürdükleri vizyonu çalışanlar ile paylaşarak onların alın kararlara ortak olmasını sağlayan, çalışanlar ile sürekli ve etkili iletişim kuran, saygı duyulan, güvenilir mimarlar şeklinde tanımlanabilir. Hızlı ve kontrol edilemez değişimin yarattığı yeni zorluklarla dolu bu yüzyılda; "dönüşümcü liderlik" türü, bu zorlukların aşılması, problemlerin çözülmesi ve örgütlerin bu değişime ayak uydurabilmenin en iyi anahtarı olarak kabul edilmektedir (Eraslan, 2004). Bu anahtara sahip bir dönüşümcü lider, değişimi yürürlüğe koymada etkin rol alarak, bu değişime ileri görüşlülüğünü kullanarak kılavuzluk ederek, ihtiyaç duyulan değişim ihtiyacını tanımlamak için lidere olanak sunacak yeteneklerin birleşime sahiptir. Ayrıca örgütlerin denetleme ve koordinasyonuna bağlı bir liderlik biçiminden çok, öğrenmeyi kolaylaştıran yenilikçi ve dönüşümcü liderliğe ihtiyacı vardır (Çelik, 2007; Keçecioglu, 2003).

Dönüşümcü liderler, sadece düşünen, sorgulayan, tasarlayarak tasarladıklarını örgütte gerçekleştirmek için risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranış ve uygulamaları ile örgütte çalışanlara örgütsel amaçlar doğrultusundaki belli düşünce ve vizyonları aşlayan kişilerdir (Çelik, 2007). Ayrıca dönüşümcü liderler; günümüzün değişen çevresel şartlarını anlayıp değişime uyum sağlayarak, örgütsel amaçlar doğrultusundaki çalışmalarını, tutum ve değerlerini etkileyerek onları bu değişim doğrultusunda harekete geçiren kişilerdir (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010). Dönüşümcü liderler, liderlik yaptığı örgütün dinamiklerini ve çağın gereklerini iyi okuyarak örgütün

amaçları doğrultusunda, tasarlanan vizyonun gerçekleşmesi için örgütteki ve çevresindeki insan kaynaklarından en üst düzeyde yararlanan ve örgütün çalışanlarını amaçlara ulaşma düzeyini en üste çıkarabilmek için motive eden kişiler olarak örgüt yönetimlerinde öne çıkmaktadır. Dönüşümcü liderlerin, işte başarılı olabilmelerinde çalışanlarının beklentilerine cevap verebilmeleri, onların tanıma, ait olma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını iyi bilmeleri oldukça önemlidir (Eryılmaz, 2006). Dönüşümcü liderlerin diğer özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Berber, 2000):

- Dönüşümcü liderler cesaretli olup bilindik yöntemleri değiştirerek örgütü farklılaştıracak faaliyetleri uygulamakta bu da yeniliğe direnç gösterilmesine neden olmaktadır. Bu durum dönüşümsel liderlerin cesaretli olmasını, göğüs gerebilmesini ve başarılı olmasını gerektirmektedir.
- Dönüşümcü liderler yaşamları boyunca öğrenmeye devam edip sürekli gelişirler. Buldukları örgüttekilerden farklı bakış açısına sahip ve üst düzeyde düşünebilen kişilerdir. Bu özelliklerini sürekli araştırma, bir sorunun ele alınabilen bütün yönlerini araştırıp birer birer inceleme ve öğrenme gibi geliştirme eğilimlerinden almaktadırlar.
- Kendilerini değişim unsuru olarak tanımlayan dönüşümcü liderler, örgülerinde yapıdan izleyici davranışına kadar alanda etkilerini yansıtmayı görev görürler.
- Kavramsal yeteneklerini iyi kullanan dönüşümcü liderler, bu doğrultuda örgütü bütün olarak görüp, birimler arası ilişkileri takip edip örgüt bütününe uygun davrandıklarından çalışan ve çevresini uyumlu hale getirerek, başarıya yönlendirebilirler.
- İnsanlara inancını, dönüşümcü liderlerin ilgilendikleri bireye güvenmelerini sağlar ve bu durum çalışan sorunlarını çözmelerine yardımcı olur.
- İzleyicilerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini üst düzeyde uygulayabilen dönüşümcü liderler, izleyici ile ilişki kurmak arzusunu hissedip, tatminkâr bir alışveriş gerçekleştirir. Bu durum aynı esnada kendi değer yargılarına uygun bir mekân içerisinde ilişki kurmasını sağlar.
- Vizyon belirleyebilen kişiler olan dönüşümcü liderler, sürecinin temel özelliklerinden bir olan vizyon belirlemeyi benimsenip, sahiplenirler.

- Kolay pes etmezler, karmaşık ve belirsizlikle mücadele edebilecek niteliktedirler.

Dönüşümcü lideri ve özelliklerini tanımlamaya çalışan araştırmacılar arasında olan Yukl (1989) dönüşümcü liderlik süreci için düşündüğü bazı temel ilkeleri davranışsal olarak “açık ve cazip bir vizyon geliştirme, vizyonu gerçekleştirmek için strateji geliştirme, vizyonu iletme ve yayma, vizyonun gerçekleşeceğine ilişkin güvenini ve iyimserliğini gösterme, vizyonun gerçekleşmesinde izleyenlere duyduğu güveni açıklama, ilk küçük başarıları güveni pekiştirmek için kullanma, başarıları kutlama, anahtar değerleri vurgulamak için sembolik, dramatik eylemleri kullanma, rol modeli oluşturarak örnek olma, kültürel formları değiştirme; eskileri ayıklama, değişimi kolaylaştırmak için törenleri seremonileri kullanma” şeklinde tanımlamıştır (Akt. Erçetin, 2000).

Karip’e (1998) göre “dönüşümcü lider takip edenlerin beklentilerini, ihtiyacını, isteklerini fark ederek, bu ihtiyacı takip edenleri motive etmek için kullanır. Örgütlerin günlük işlemlerini ideal duruma getirmek, entelektüel uyarımlar da bulunmak, bireysel destekte bulunma, telkinle yönlendirme yapmak gibi davranışları gibi vasıfları kendinde barındırır. Dönüşümcü liderin bu özelliklerini dönüşümcü liderliğin temel boyutları ile davranışsal olarak sergilediği görülmektedir.

Dönüşümcü liderliğin temel boyutları Tablo 2.3’te görülmektedir.

Tablo 2.3. Dönüşümcü liderliğin boyutları

İlham Verici/Karizmatik Boyutu	Vizyon ve misyon duygusu kazandırır, saygı ve dürüstlüğü vurgular. Hayran olunacak, güvenilecek davranışlar sergiler, çalışanlar ona benzemeye çalışırlar. Etrafindakilere ilham olur, güdüler, geleceğe iyimser bakar, canlılık ve anlamlılık sağlar.
İlhamla Güdüleme Boyutu	Yüksek beklentileri bildirir, çabalara odaklanmada sembolleri kullanır, basit yollarla önemli amaçları açıklar. Anlayış ve akılcılığı iletir, sorun çözmede dikkatlidir. Soru sormaya, sorunları yeniden ele almaya çalışanları cesaretlendirir; eski çözüm yollarına yeni bir bakış getirir, yaratıcılık ve yenilikleri cesaretlendirir.
Entelektüel Benzeşim Boyutu	Çalışanlara kişisel dikkat kazandır, çalışanların her birine rehberlik eder. Çalışanların potansiyellerini geliştirmeleri ve gelişmeleri için yeni fırsatlar yaratır, her çalışanın istek ve gereksinmelerini dikkate alır.
Bireyselleştirilmiş Etki Boyutu	

Kaynak: Bass, (1990) , Metcalfe & Metcalfe,(2000) Akt. Şahin, 2004:368

Tablo 2.3 incelendiğinde dönüşümcü liderliğin temel boyutlarında görüldüğü gibi dönüşümcü liderde olması gereken özellikler; vizyon ve misyonlarıyla karizmatik özelliklere sahip, çalışanlarına her zaman ilham veren, araştırmacı, problem çözücü, yaratıcı ve çalışanlarının her zaman yanında olan liderlerdir. Bu özellikleri dönüşümcü liderlerin, okul ortamında çalışanlar ile okul yöneticisinin etkili iletişim sergilemesine, toplantılarda çalışanları destekleyerek onlarında kararlara katılmasını sağlayarak ortak noktada hareket edilmesine, alınan kararlar doğrultusunda okulun geliştirilerek öğrenci başarısının yükseltilmesinde, öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için uygun ortamı sağlayan liderler olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderler, her zaman örgüt için iyi olduğunu düşündükleri şeylere çalışanlarında inanmalarını sağlayan ve onları bu yönde harekete geçiren kişilerdir (Ergeneli, 2006). Dönüşümcü liderlik eğitim alanında da en çok ele alınan liderlik türlerinden biridir. Eğitimde alanında yöneticilerin dönüşümcü lider olarak, dönüşümün ruhunu ve etkisini anlayan, bilen ve yeni kuşaklara aşılabilen, öğretmenlerin bilimsel ve mesleki gelişimini destekleyen, kişisel etki gücü yüksek ve ilham verici davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Dönüşümcü liderliğin eğitimsel liderlik bakımından temel sonuçlarını Çelik (2007) “Eğitimde dönüşümcü liderlik, eğitim sistemi, okul, süreç ve yapıda köklü bir dönüşüm gerçekleştirmeyi yansıması; vizyon geliştirmeyle ilgili olması; vizyon geliştirme, grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme, bireysel destek sağlama, entelektüel uyarım, davranış modeli oluşturma ve yüksek performans beklentisi şeklinde altı liderlik davranışı boyutunu içermesi; risk alıp dönüşümü sürükleyebilmesi; değişime uygun bir okul kültürü oluşturmaları; karizmatik lider olabilme ihtimalinin yüksek olması; sosyal çevredeki değişimleri çok iyi izleyip okulun değişim ihtiyacına cevap verebilmesi ve öğrencilerini yeni gelişmelere göre yetişmelerini sağlama” şeklinde belirtmiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda dönüşümcü lider, çalışanlarına bir vizyon kazandırarak, yeniliğin ve değişimin gerekliliğine ikna etmesi çok önemlidir. Böylelikle okul ortamında çalışanların gayretleri, çalışma istekleri artırılmış, özgün fikirlerin ve çalışmaların ortaya çıkması sağlamaktadır. Okul ortamında olumlu olan yenilikler ve değişim öğrencilerinde bu değişime ayak uydurarak yeniçağ'a yetişmesini sağlamaktadır.

2.1.5.2. Sürdürümcü liderlik

Sürdürümcü liderlik, liderin kontrolünde verilen hizmetle bu hizmetin karşılığı olacak ödülün değişimi esasına (Leithwood, 1992; Lontos, 1992; Miner, 1992) ve izleyenlerin itaati karşılığında beklenen ödül üzerine odaklı olan liderlik türüdür (Bass ve Riggio, 2006). Bu liderlerin, örgütlerinde çalışanlarla politik, ekonomik ve psikolojik karşılıklı alış veriş içinde (Koppang, 1996) oldukları belirtilebilir. Sürdürümcü liderler aynı zamanda güç kullanma odaklıdır ve bu güç, liderlerin yegâne kaynağıdır. Bununla birlikte bu liderlikte yapılan işe göre ödül verilmekte, var olan uygulamaya yönelerek eksiklikleri izlenmekte ya da pasif davranılarak sorunlara zamanında eğinilmediği gibi çözüm odaklı davranılmayabilmektedirler. Çalışanlarla yalnızca iş ilişkileri kurularak onlardan üst düzeyde itaat beklenmektedir (Parkman, 2001) ve bu uygulamalarla statükonun devamını sağlanan (Lawrence, 2000) bir yönetim modeli uygulanmaktadır. Sürdürümcü liderlik davranışının sergilendiği örgütlerde yüksek düzeyde güdülenme, iş doyum ve örgüte adanma her zaman beklenemeyeceği gibi bu tarz liderler, örgütte çalışanların temel gereksinimleri üzerine odaklanıp bunları karalamak için gereken çabayı eğer gösterirlerse başarılı olmaktadır (Bass, 1985; Slater, Goldring, Bolman, Thurston ve Crow, 1994).

Sürdürümcü liderlik sitemi geçmişte devam eden iyi uygulamaları ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları olumlu uygulamaları geleceğe taşıma yönünde yararlıdır fakat yenilik ve yaratıcılık yönü tam gelişmemiştir (Sabuncuoğlu, 1998). Sürdürümcü liderler, örgüt kültürlerinde yer alan kurallar, belli bir amaçla belli bir yöntem kullanarak yapılan işler ve kurallara uygun normlarla oluştururlar ve yetkilerini daha çok çalışanlarının ödüllendirmesi için daha fazla gayret göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullandıkları (Eren, 2001; Oğuz, 2011) görülmektedir. Bass'a (1985) göre ise sürdürümcü liderler, daha çok meslektaşlarının ve takip edenlerinin arasındaki meydana gelen değişimleri üzerinde dururlar. Bu değişim, liderin diğer meslektaşları ve çalışanlarıyla tartıştığı gerekli durumlar üzerine ve bu gereklilerin tam olarak yapılması sonucuna göre ödüllendirme üzerine kuruludur (Akt. Oğuz, 2011). Bu nedenle çalışanlar ödül ve statü elde edebilmek için geçmişten bugüne gelen

çalışmalarını daha fazla arttırarak performansını verimli kılmak veya iyileştirmek için gerekli olan gayreti sergileme yolunu seçmektedirler.

2.1.6. Etkili eğitim liderinin özellikleri

Eğitimde amaçlanan hedeflere ulaşılabilmesi için okulun iyi yönetilmesine ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaçlar ancak etkili okul ve yöneticileri ile olmaktadır. Etkili okullar özellikle öğrencilerin başarısının artması ve bu başarının devam etmesi için uygun fiziksel okul ortamının oluşturulması, öğretim materyallerini ve okulun tüm olanaklarını en iyi şekilde kullanabilen okullardır. Etkili okulun bu özellikleri öğrencilerin sadece bilişsel açıdan değil duyuşsal açıdan da gelişmelerini sağlarlar. Bu nedenle okulların eğitim lideri olan okul müdürlerimize günümüz eğitim anlayışına göre önemli vasifeler düşmektedir. Sullivan ve Harper'e (1997) göre etkili eğitim lideri "geniş bir kişisel bakış açısına sahip, gördüklerini ve öğrendiklerini amaçlı bir şekilde birbirine bağlayabilen; değerlerin ve vizyonun köşe taşlarına dayalı stratejik mimariyi oluşturabilen; başkalarının göremediği kalıpları görebilen ve hızla karar verip harekete geçme cesaretine sahip; insanları etkileyerek ve esinlendirerek, öğrenen bir örgüte önderlik edebilecek; bizzat kendileri teknolojiye vakıf olan; astlarına öğretebilen ve onları geliştiren; insani boyutu örgütün merkezine alabilen liderleri, 21. yüzyılda örgütlerimizin ihtiyaç duyacağı liderler" olarak tanımlamaktadır. İyi bir öğretim lideri olmak için bir okul yöneticisi azimli, kararlı, öğretim etkinliklerine doğrudan kullanan ve uygulayan kişi olmalıdır. Fakat okul yöneticilerimiz bazen öğretim liderliği rollerinde başarısız olabilmektedirler. Bunun en önemli nedenlerinden biri, okul müdürlerimizin sınıf içi yöntem ve teknikleri kullanma deneyimlerinin çok fazla olmamasıdır. Bazı okul yöneticileri, idari işlerin yoğunluğundan dolayı çok uzun süre sınıftan uzaktırlar. Bazıları ise, eğitim-öğretimde yeterli deneyime sahibi olacak kadar sınıf ortamında öğretmenlik deneyimi yaşamamıştır. Bu yüzden, sınıf yönetiminin uygulamalı boyutu giderek yok olmakta, bilgiler daha çok teorik boyutta kalmaktadır. Bu bakımdan, okul yöneticilerimiz öğretimsel liderlik rollerini uygularken, teorik bilgi ile sınıf içi uygulama etkinliğini bağdaştırmaları için, eğitim-öğretim faaliyetlerinin

yapıldığı sınıf ortamlarından uzak kalmamalı, periyodik aralarla sınıf içi etkinliklere katılmalıdırlar (Özdemir ve Sezgin, 2018)

Okul yöneticisi, okulun en önemli lideridir. Lider, bilgi ve deneyimlerini kullanan, vizyonu açık, her konuda cesaretli, gerekli yerlerde ve zamanında kesin karar üretip alabilen, mükemmel bir takımı olan, stratejik ve taktik iş planları olan, risk yönetimi yapmasını bilen kişidir. Lider, izleyenlerini başarılı bir şekilde etki bırakabilecek özelliklere sahip olan kişidir (Bayrak ve Bayrak, 2002). Liderin kişisel özelliklerin artırıcı bazı özellikler arasında, görev sorumluluğu, ileriye yönelik kararlar alma, kişiliği oturmuş olgun düşünen, yeterli bilgiye ve deneyime sahip, güvenilir, doğruluk ve dürüstlükten ayrılmayan, iletişim yeteneği yüksek, ikna kabiliyeti fazla olma, cesaret yer almaktadır (Memişoğlu, 2006).

Okul yöneticisinin bireysel bir yetenek olarak öğretimsel liderliği örgütsel özellik olarak okulun başarısında önemlidir. Liderlik ve lider kavramı eğitim örgütleri ve eğitimin en çok gerçekleştirildiği örgütler olan okullar için de ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü eğitim kurumları ve liderleri, ülkenin gelişip kalkınmasını sağlayacak insan gücünün yetiştirilmesinin temel sorumluluk alan görev ve süreçlerini etkili bir biçimde yürüten kişilerdir. Bu nedenle eğitim örgütleri, 21 yüzyıl bilgi çağının ihtiyaçlarına uygun lider potansiyeli olabilecek bireylerin öğrenciler arasından belirlenmesi, seçilmesi ve yetiştirilmesini sağlamak amacıyla örgütlenmiş yapılardır. Çünkü çağdaş medeniyete ancak, geniş bir vizyonu olan, alanında uzman olan okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından eğitilmiş ve bu özelliklere sahip liderler aracılığıyla bilgi çağını, hatta daha da değişim merkezli hale gelen günümüzde geleceği de tasarlayabilir (Buluç, 1998).

National Association of secondary School Principals'ın (NASSP) yapmış olduğu çalışmalarda okul yöneticisinin liderlik rolü “Akademik hedeflere ulaşılabilmesini göstermek, yüksek beklenti için ortam hazırlama, öğretim lideri gibi davranma, kuvvetli ve dinamik olma, öğretmenlerle görüş alışverişinde bulunma, Disiplin ve düzeni sağlama, Kaynakları en iyi biçimde kullanma, Zamani iyi kullanma ve Sonuçları değerlendirme” başlıkları altında toplanmıştır (Akt. Cemaloğlu, 2007).

Etkili bir üretim lideri, istenilen hedeflere ulaşabilmek için vizyon sahibi olmalıdır. Üretim liderinin vizyonunu gerçekleştirmek için okulda çalışan herkes ile vizyonunu paylaşmalıdır. Hedeflerinin sonuca ulaşabilmesi için gerekli kaynak araştırmasını yapmalı, üretmenleri ile görüş alışverişinde bulunmalı, disiplin ve düzen sağlayarak sonuçlara çabuk ulaşmayı sağlayacak yönetim becerisine sahip olmalıdır.

2.1.7. Okul yöneticisinin liderlik davranışları

Okul, okuyup yazma becerilerinden başlayarak en yüksek seviyede bilimsel ve sanatsal bilgiler sunabilen, çeşitli sınıflarda toplu olarak eğitim ve üretimin verildiği bir yerdir. Toplumun temel taşı olan bu kurum toplumla karşılıklı konulmuş iki ayna gibi bir birini yansıtılmaktadır. Toplumsal yapıyı meydana getiren ve geliştiren en önemli örgütlerden başında, eğitimin en temel bileşeni ve uygulama alanı olan okullar gelmektedir ve bu kurumlar ağdaş medeniyete ulaşabilme sürecinde önemli roller üstlenmektedir. Okulda bu misyonu gerçekleştirme görevi ise öncelikle okul yöneticisine, sonra da retmenlere düşmektedir. Okul yöneticilerinin bu misyonu etkili biçimde gerçekleştirebilmesi için, okulda yönetirken etkili bir iletişim ağını başarılı bir Şekilde kurup işlerlik kazandırması en temel hususlardandır (ınar, 2010). Etkili iletişim ağını kurup uygulayabilmesi aynı zamanda okul yöneticilerinin, etkili bir lider olabilmelerinin de önünü açacaktır. Hatta bu iletişim ağı sadece okul içi öğelerle değil, aynı zamanda veliler ve okul çevresi ile kurulması gereği gittikçe artan önemli roller arasına girmektedir. Bursalıoğlu'na (1980) göre okul yöneticisinin görevi, okulun tüm olanaklarını, en st seviyede verimli kullanarak, okulun temel amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve bunun devamını sağlamak için yenileşme ve gelişme sürecini sürekli olarak yönetmektir. Okul yöneticisinin bu vazifeyi başarıyla gerçekleştirmesi, okulu roller sistemi olarak görüp davranışlarını ilişkili olduğu üretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önüne alarak ayarlanması bağlıdır. Okulun başarılı ve etkili bir kurum olmasında en önemli göreve sahip kişi okul yöneticileridir. Toplumun oluşturacak bireyleri yetiştirecek okullarda okul yöneticilerinin öğrencinin her bakımdan gelişmesi için bilişsel, duyuşsal, psiko-motor, sosyal ve estetik yönden olanak veren öğrenme çevresini sağlayabilecek bir lider olması gerekmektedir (Gökyer, 2005).

Ayrıca eğitim yöneticisi okul içi ve dışında (öğretmen, öğrenci, veli, çevre liderleri, yerel yöneticiler, politikacılar vb.) farklı kültür ve eğitim düzeyinde olan, farklı beklentileri olan kişilerle ilişkiye girmek, onlarında beklentilerini kurum beklentileri ile uyumlaştırarak yönetimi devam ettirmek durumundadır (Kaya, 1991).

Okul yönetiminde liderlik, örgüt kadar, üyeleri ve ihtiyaçlarına da yönelik olmalıdır. Gerçek bir liderin özellikleri arasında, kurumun hedefleri ile çalışanların ihtiyaçlarını bir bütün olarak görebilmek ve örgütte birey-örgüt dengesini oluşturabilmekten geçmektedir. Okul yönetiminde etkili liderlik, önce sorunları fark etme, anlama ve gerçekçi bir göz ile değerlendirmeli, sonra sorunları çözecek bazı kişisel yeterlilik ve deneyimleri kendisinde barındırması gerekir. Gerçek liderliğin gösterilmesini sağlayan olanaklar, kanunların veya yönetmeliklerin bıraktığı açıklardan yararlanarak, liderlik görevini icra etmesi gereken durumlara girmeyi (Celep, 2004) ve problemleri öngörerek, izleyenlerini sorun çözmeye yönelik önlemsel bakış açısını geliştirmeyi sağlamaktan geçmektedir. Tüm bu süreçte okul yöneticisinin bu beklentileri gerçekleştirebilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Turan ve Şişman'a (2001) göre "Bir eğitim yöneticisi olarak lider bir okul yöneticisi bütün öğrencilerin başarısı için; Okul toplumu tarafından paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip, bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan; Bütün öğrencilerin başarısı için, öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götüreceği bir öğretim programını ve okul kültürü savunan, geliştiren ve sürdüren; Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamını oluşturup, sürdürmek için okulun sahip olduğu tüm kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen; Aile ve toplumla işbirliği yapabilen, farklı toplumsal istemleri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen; Tutarlı, adil bir ahlak yöneticisi olabilen; Genel politik, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve bunlara cevap verebilen bir kişidir."

Günümüzde okul yöneticilerinin değişen dünya gereklerini karşılayabilmeleri; önceki okul yöneticilerine göre bilişsel, duyuşsal ve sosyal olarak daha farklı ve yeni özelliklerle donanmasını ve bu rollerini uygulamaya dönük daha çok şey bilmeleri ve yapmalarını gerektirmektedir. Eğitim sisteminde yenilik, sistemin en stratejik bir parçası olan okuldan başlamalıdır. Bu nedenle okul yöneticilerinin hem öğrencilerin, hem

meslektaşlarının ve hem de okul çevresinin her yönden gelişmesine ve estetik yönden olanak veren verimli bir öğrenme çevresini oluşturabilecek bir lider olması gerektirmektedir (Gökyer, 2005). Zeren'e (2007) göre okulda, yönetim süreçlerini kolaylaştırıcı tutumlar içindeki okul yöneticilerinin, lider algısına sahip olabilmeleri için mutlaka çalışanlarından bazılarının onun izleyeni olması gerektiğini belirtmektedir. Dolayısıyla okul yöneticinin alışılmış otorite kaynaklarını aşip eşit ve demokratik davranması, insan ilişkilerine dayalı tutum sahibi olması yasal zorunlulukların dışında da sorumluluklar yüklenmesi gibi davranış ve uygulamaları onun lider olarak algılanmasını ve kabul edilmesini kolaylaştıracaktır.

2.2. Girişimcilik

Girişimcilik başlığı altında girişimci, girişimci özellikleri, girişimcilik, girişimcilik türleri, sosyal girişimcilik ile ilgili temel kavramlar, okul yöneticisi ve sosyal girişimcilik becerileri hakkında bilgi verilmiştir.

2.2.1. Girişimci

Girişimci kavramı ile ilgili sözlük taraması yapıldığında Türk Dil Kurumu; “sanayi ve ticaret vb. alanlarda kar elde etmek için elinde bulunan parayı sermaye olarak kullanarak üretim için eyleme girişen, üretim yapmak için girişimde bulunan kimse, girişimci” olarak tanımlamaktadır. Böyle bir tanımın yapılmasının nedeni girişimciliğin temellerinin sanayi devrimine dayanmasıdır. Girişimci insan tipinin sanayileşme süreci ile bambaşka özellikler sergilemeye başladığı görülmektedir. Girişimcinin ekonomik varlığı girişimciliğin özelliklerini ve dolayısıyla toplumdaki yeri ve önemini de artırmıştır (Müftüoğlu, 1989). Avrupa'daki girişimciliğin tarihine bakıldığında sanayinin gelişmesi ile başladığı ve sanayi temelli toplumlarının oluşması ile birlikte 1700'lü yıllara kadar dayandığı görülmektedir. Kavram Fransız ekonomist Jean Baptist Say tarafından ilk defa kullanılmaya başlanmış “ekonomik varlıkları en alt basamaktan alarak bir üst basamağa taşıyan kişi” olarak tanımlayarak, girişimcinin ürün

geliştirmek için üretim mallarını yönetebilme becerisine sahip olması ve risk analizi yapabilme kadar üretim mallarını kurumlarına ve yönetim becerisinin var olması gerektiğine vurgu yapmıştır (Akdoğan ve Cingöz, 2006). Yine Fransız ekonomist olan Richard Cantillon 18. yüzyılların başlarında "henüz tam olarak belirlenmemiş bir bedelle satmak üzere mal ve hizmetlerini önceden satın alıp, yeniden üreten işleyen kişi" olarak tanımlamıştır. (Çetin, 1996). Bu tanımlara Joseph Alois Schumpeter'in dinamik girişimcilik kavramıyla "toplumun ekonomik yapısının arttırılmasında insan kaynaklarının en önemli temelini oluşturan birisi olduğuna söyleyerek, "yenilikçi" olma özelliğini sergileyen girişimciyi; yeni hazırladığı kaynaklarını, ortaya koyduğu ürünleri, plan ve program dâhilinde organize etme şekillerini uygulayarak geçmiş yenilikler ile değiştiren, devamlı bir değişim süreci içinde eskiden uzaklaşarak daha etkin yöntemleri ve yeni yolları devreye sokarak yaşayan, iktisadi büyümenin en önemli oyuncularından olan kişiler olarak tanımlamıştır." Yapılan bu tanımlar günümüzde girişimci tanımının da temellerini oluşturmuştur. Girişimci ile ilgili yapılan tüm tanımların bulunduğu orta nokta, kimsenin göremediği, aklına gelmeyen fırsatları bulup değerlendiren, bu fırsatları birer iş kurma becerisine dönüştürme ve en çok ta cesaretli oldukları risk alma konusunda gelmektedir. Eğer bu iş fırsatlarını değerlendirip, iş dünyasında somut bir ticarî ürüne dönüştürebilen girişimci ise modern girişimci olarak adlandırılmaktadır (Titiz, 1996). Girişimciliğin önemini arttıran faktörlerden biri de geleceğin belirsiz olması ve risklerle dolu bulunmasıdır. Kim donanımlı ve en son bilgiye sahipse o kimse hem geleceğin belirsizliğinden kaynaklanan riskleri ve tehlikeleri bugünden görmek ve başarılı bir biçimde yönetmek şansına sahip olacaktır. Girişimciler, dinamik bir kişilik, yeniliklere açık olan bir yapı büyüme tutkusuyla riske ve tehlikeye sahip olan insanlardır (Kaya, 2007).

Girişimcilik kavramının gelişmesinde önemli emekleri bulunan Hisrich ve Peters (2001), girişimciyi; "Bir ürünün ortaya çıkması için gerekli olan iş gücü, hammadde, emek, ve diğer varlıkları bir araya getirerek işleyen ve bunun sonucunda daha büyük değer/imbân yaratan kişi" olarak tanımlamaktadırlar. Girişimciler, çevreyi çok iyi bir şekilde analiz edip, çevrede bulunan fırsatları ortaya koyarak değerlendiren kişilerdir. Günümüzde ise girişimci sadece kendini sanayi alanında değil, toplumun diğer alanları

olan sanat, okul, vakıf, dernek, sivil toplum kuruluşları çalışmalarında da göstererek hayatın her alanında yer alabilmektedir.

2.2.2. Girişimci özellikleri

Bir girişimcinin kendisinde barındırması gereken en önemli özelliği cesarettir. Çünkü cesaret girişimcinin en temel yapı taşıdır. Bu nedenle girişimcilikte riskler fazla olduğundan girişimcinin risk almayı göze alması lazımdır. Aynı zamanda bir girişimcinin zekâsını kullanabilme yetisine sahip olması gerekmektedir. Girişimci olmak isteyen kişinin sahip olması gereken özelliklerden bir diğeri ise değişen çağda yenilikle ve değişimler açık olması ve ayak uydurmasıdır. Belirtilen bütün bu özelliklere sahip olmak aynı zamanda uygulamaksa, girişimciliğin özünde olan risk faktöründen dolayı oldukça zordur. Toplumumuzda birçok kişi girişimcinin var olan özelliklerini ortaya koyabilme becerilerine sahiptir fakat sadece girişim özelliğine sahip bireyler başarıya varabilmek için tüm yöntem ve metotları kullanabilirler. Girişimciler kimsenin aklına gelmediği veya cesaret edemediği iş fırsatlarını görüp değerlendirerek, gerekli kaynakları temin ederek onlardan yeni işlenebilir bir ürün ortaya koyar ve başarılı olabilmek için tüm faaliyetlerde etkin rol alma becerisine sahip kişilerdir. Koh, (1996) göre girişimcilik yeteneğinin ortaya çıkmasında özellikle rol alan özelliklerin başında başarıma ihtiyacının yüksek olması, iş takibi yapma, risk alma eğilimi yüksek olması, belirsizliklerde moralini bozmadan devam etme, kendine güven ve yenilikleri ortaya koyma etkili olmaktadır. Buna göre girişimci: iş ortamındaki fırsatları ve gelişmeleri tespit eden, bu fırsatları geliştirerek birer iş fikrine dönüştüren, risk analizleri yaparak elindeki tüm kaynakları seferber ederek bir araya getiren ve etkin olarak kullanan, küçük işletmesinin kar marjını başarıyla yöneten, rekabetçi piyasada var olma, cesareti yaşam felsefesi haline getirerek kendisini ve işletmesini geliştiren, yenilikçi ve gayretli bir kişidir. (Tekin, 2005). Girişimcide olması gereken bazı özellikler sayılacak olursa hızlı düşünüp karar verebilme, belirsizlik anında etkin kararlar alma, dengeli, yapmak istediğini bilen gayretli, çok güçlü ön sezgileri olma, iyi bir gözlem yapabilme, hayal kurabilme yetisine sahip, kurumun varlıkları ve var olan insan gücünün yönetebilme, çok yönlü vizyoner düşünebilme, ikna gücü yüksek, iyi

iletişim kurabilme, yaratıcı, esnek, kendi bilgi ve becerilerinin farkında olan, sağlam finansman, pazarlama, insan iş gücü gibi konularda bilgi ve beceri sahibi olma şeklinde belirtilebilir. Bunların yanında Özdevecioğlu ve Cingöz'e (2009) göre girişimci "Yeni ortaya çıkan ihtiyaçlara odaklanma; kendi adlarına ya da ortakları adına risk alma; iş kurma veya işletme açmaya çabalama; finansal kazanç elde etme; para kazanmaya dönük risk alma ve kar elde etme amacına yönelik davranışlar sergileme" özellik ve davranışlarını göstermelidir.

Bir girişimcide olması gereken özellikleri Lambing ve Kuehl ise, "iş kurmaya istekli olmak, başarısızlığa uğrasa bile vazgeçmeyen, aldığı kararları uygulamaya koyan, kararlı, çalışanlarına ve çevresine güven sağlayan, risk yönetimi becerisine sahip olan, yaratıcılık değişimini fırsat olarak görme, belirsizliğe karşı hoşgörü sergileyen, başarı ihtiyacını karşılamaya önem veren, mükemmeliyetçilik özelliğine sahip, hırslı olan büyümeye yönelik girişimlerde bulunan" şeklinde sıralamaktadır. Hisrich ve Peters'in (2001) araştırmaları ise girişimcilik teorisine büyük katkı sağlamıştır. Yapılan araştırma da girişimciyi; çaba, çalışma, ürün ve var olan başka kaynakları daha büyük imkân ve kıymet yaratacak biçimde bir arada toplayan kişi olarak tanımlarken aynı zaman da girişimcilerin yenilik, değişiklik ve yeni bir nizamın yaratıcısı olarak görüldüğü söylenmektedir.

Marangoz (2008) bir girişimcide bulunması gereken nitelikleri şöyle sıralamaktadır:

- a. *Kararlılık, Bağlılık ve gayret:* girişimcinin iş piyasasında başarılı olabilmesi için çok sayıda bürokratik ve sosyal engeli aşması gerekir. Engelleri ve eksiklikleri aşmanın yolu ise bağlılık, kararlılık ve gayretten geçer, iş bağlılığı yüksek ve kararlı girişimciler, baskı ve kriz altında bile problemleri çözebilirler.
- b. *Başarı ihtiyacı:* Başarma ihtiyacının yüksek olduğu birey, kendine güvenir, beklenmedik riskler almaktan hoşlanır, çevresinde bulunan fırsatları aktif olarak araştırmaktan haz duyar ve yaptığı her şeyi daha iyi bir şekilde sunabilmek için yapacağını somut ölçülerle merak eder.

- c. *Fırsat yönelimi*: Girişimciler, başkalarının kaçırdığı fırsatları yaratan kişilerdir. Onlar bu fırsatları, bilgi elde etme ve sentezleme yolu ile yaratırlar.
- d. *İç denetim odağı*: Girişimsel eylem yaratma ile iç denetim odağı arasında doğru orantılı bir ilişki mevcuttur. Çünkü aynı girişimciler gibi iç denetim odaklı bireyler de faal ve yenilikten yana olan kişidir.
- e. *Belirsizliğe karşı tolerans*: Günümüzde çalkantılı çevre koşullarına karşı tolerans gösterebilmek girişimcinin daha yenilikçi ve yaratıcı olmasına imkân sağlar, girişimsel performansına olumlu katkıda bulunur.
- f. *Risk almak*: Girişimcinin cesaretli olması ve risk alma becerisinin yüksek olması başarısını önemli ölçüde etkilemektedir. Çünkü cesaret gösterme, yiğitlik ve risk alabilme cesareti gibi özellikler, başarılı bir insanın somut bir şeyler meydana getirme arzusu kadar başarısı için gerekli olan öğelerdendir.
- g. *Yenilik ve yaratıcılık*: Girişimci, radikal değişiklik yaratır, yeni fikirler oluşturur ve bu fikirleri uygular.
- h. *İyimserlik*: İyimserlik girişimciyi başarılı kılan unsurlardandır. Fırsat düşüncesi, fırsat ve faydalı yönler üzerine odaklanmayı sağlayan ve mücadeleci ruha sahip olan, mücadele etmeyi seven, iyimser olumlu bir düşünce modelidir.
- i. *Liderlik*: Liderlik özellikleri girişimciye; girişime rekabet gücü avantajları arama ve artırma, organizasyonu tanıma ve eksiklikleri giderme, problemlere yaratıcı çözümler bulma ve olumsuzlukları aşma bakımından bir sistem analizcisi; özlü ve ikna edici iletişim, öncelikler belirleme, fırsat ve tehditleri açıklama belirsizliğini ele alma, pozitif ve verimli alanlarda başarısızlığa tahammül, stres ve reaksiyonla mücadele bakımından yön belirleyici özellikler kazandırır.
- j. *Kendi geleceğine yön verebilme*: Girişimci, kişisel hareket tarzının kendisini başarı ya da başarısızlığa götüren en önemli etken olduğunu bilir.

Yukarıda belirtilen özellikler de de görüldüğü gibi girişimci diğer insanlardan pek çok özelliği ile ayrılmakta ve toplumda kendisini öne çıkarmaktadır. Bu özellikler aynı zamanda girişimcinin başarısını da göstermektedir. Toplumların gelişmesi ve

kalkınmasında bu özelliklere sahip bireyler öne çıkmakta, önemli etkiler yapmaktadırlar.

Girişimciler de bulunması gereken kişilik özellikleri hakkında her araştırmacı girişimciliğin bir yönünü daha fazla ortaya çıkarmıştır. Araştırmalarda değinilen girişimci kişisel özellikleri Tablo 2.4’de verilmiştir.

Tablo 2.4. Girişimci kişisel özellikleri

Araştırmacı	Girişimcinin Kişilik Özelliği
Herron, (1992); Geisler, (1993); Drucker, (1998); Daft, (2005); Hisrich vd., (2005); Hitt vd., (2005); Küçük, (2005).	Yenilikçi
(Geisler, 1993; Johnson /Hayes, 1996; Drucker, 1998; Hisrich vd., 2005; Hitt vd., 2005; Küçük, 2005; Zhao vd., 2005; Hewison/Badger, 2006),	Risk alan
(Luchsinger/Bagby, 1987; Herron, 1992; Hisrich vd., 2005; Hitt vd., 2005)	Değişim odaklı
Corbett/Hmieleski, (2005); Hitt vd., (2005)	Fırsatlara odaklanmış
Daft, (2005); Hitt vd., (2005); Hewison/Badger, (2006)	Yaratıcı
Hitt vd., (2005)	Gelişmiş iletişim becerisi
Hisrich vd., (2005)	Proaktiflik
Daft, (2005)	İçsel güç, Başarı güdüsünün yüksek olma
Hitt vd., (2005)	Kararlarında istikrarlı olma

Kaynak: Bozkurt Ç., Kalkan Ö., Koyuncu A., Alparslan O., Murat A. (2012). Türkiye’de girişimciliğin gelişimi: girişimciler üzerinde nitel bir araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2012/1, Sayı:15

Koh (1996) araştırmasında girişimcilik kavramına ilişkin psikolojik özellikleri temel olarak; “başarma ihtiyacı yüksek olmalı, risk almada cesaretli, belirsizliğe karşı sabırlı olma, içsel kontrol hissiyatı, kendine güvenen, eksik olan yönlerini bilen ve yenilikçi düşünebilme yetisine sahip olan” şeklinde sıralamıştır. Girişimci, kimsenin fark etmediği fırsatları görerek risk alan, bu fırsatları yeniliğe çeviren veya geliştirme becerisine sahip kişidir. Başka bir biçimde tanımlayacak olursak, girişimci var olan fırsatları takip eden ve onları bulduğunda tüm riskleri göz önünde bulundurarak fikrini gerçekleştirmede cesaretli olan kişidir. Bu özellikleri sayesinde girişim yapan kişi ilk önce kendi hedeflerini gerçekleştiren daha sonra toplumun ve ülkenin ekonomik olarak refaha ulaşmasını sağlayan kişidir.

2.2.3. Girişimcilik

Girişimci ve girişimcilik kavramları birbirine benzer kavramlar olup, fakat anlamsal olarak birbirinden farklıdır. Girişimcilik kavramı, “entrepreneure” kelimesinin kökünden temel olarak ve ortaçağda kullanılan bir kavramdır. Anlamı iş yapan kişidir. Girişimcilik kavramını tanımlayacak olursak “girişimcilerin özellikleri olan risk almada cesaretli olma, fırsatları takip ederek hayata geçirme ve yenilikleri takip ederek yenilerini ortaya koyma süreçlerinin tümüne verilen addır” şeklinde söyleyebiliriz. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi hem şirket açma eyleminde bulunma sürecini, hem de yenilikler yaparak yeni ürünler ortaya koyma süreci girişimcilik olarak nitelendirilmektedir. Hisrich ve Peters (2001) girişimciliği tanımlarken, “yeterli emek ve zaman ayırarak, mali, fiziksel ve sosyal riskleri göze alarak, parasal ödüller, kişisel tatmin ve bağımsızlık elde ederek yeni bir değer yaratma” süreci olarak görmektedirler. Casson ve Foss-Klein ise, girişimciliği; “risk alma, fırsat kovalama, hayata geçirme ve yenilik yapma süreçlerinin tamamı” olarak tanımlamaktadırlar. Girişimcilik geçmişte bireysel olarak kâr amacıyla iş kurup büyütme şeklinde tanımlanırken, günümüzde risk alıp yenilikleri takip etme, çıkan fırsatları değerlendirip bunları hayata geçirme süreci olarak görülmektedir. Girişimcilik kendine ait bir küçük işyeri açmanın veya küçük işletme sahip olmanın ötesinde toplumsal bir iş olduğunu öne sürmekte (Thompson, 1999) ve girişimcinin en önemli görevi etkin bir örgüt oluşturmaktır. Örgütte girişimci, üzerine düşen görevi yapıp yönetsel etkinliği sağlamak için istekli olmadıkça, başarı sağlayamaz. Zira bireyin kendisi girişimcilik ruhu için istekli olmalıdır. Bunun yanında girişimcilik, gelişmemiş ya da gelişmekte olan toplumlarda; baskın ataerkil aile yapısı, kırsal kesim, aile etkisi, ana babanın sıkı kontrolü, itaat gibi faktörler nedeniyle engellenmektedir

Girişimciliğin başlangıcı Türkiye’de de çok eskilere dayanmaktadır. Anadolu’da Selçuklu Türk medeniyetini oluşturarak, bu süreçte Anadolu’yu hem kültür hem de ticaret merkezi yapmış, açtığı kervansaraylar ve loncalar dönemin en önemli girişimleri olarak gösterilebilir. Osmanlı devletinde de lonca teşkilatı, ahi teşkilatı devam ettirilmiş, bazı padişahlar bu sürece liderlik etmişlerdir ve bu süreç Cumhuriyetin kurulması ile de uzun süre devam etmiştir (Ercan ve Gökdeniz, 2009).

Girişimci ve girişimciliğin tanımını yapılacak olunursa, girişimci kazanç için çaba harcama, maddi, manevi ve doğal kaynakları çağın sahip olduğu teknolojiyi örgütleyerek kendi işletmesini kuran, riskleri gözetip ticari kazanç için girişimde bulunan kişi olduğu; girişimciliğin ise girişimciler ortaya çıkan fırsatları kimse fark etmeden gören, gerektiği düzeyde risk alan, önder ve rekabetçi olarak gerçekleştirdiği bir değer oluşturma süreci olduğu söylenebilir. Girişimci ve girişimcilik kavramları özellikle son 10 yıldır Türkiye’de tekrar kamuoyunun önünde gündeme gelmiş ve tartışılmaya başlanmıştır. Ülke ekonomisine katkısından dolayı önemi gittikçe artan kavram anlam itibarıyla bir star olmaya doğru ilerlemekte ve insanların ilgisini çekmektedir. Kamunun desteği ile Türkiye’de bu kavram yerini almaya başlamıştır. Zira sadece “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB)” değil, “Sivil Toplum Kuruluşları (STK)” da bu sürecin içerisinde ciddi rol almışlardır. Sürece en büyük desteği veren de “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğidir (TOBB)”. Türkiye’nin özellikle Anadolu’da bulunan her bir şehrinde ve pek çok yerinde girişimci kurullarının kurulması girişimciliğin gelişimine oldukça katkı sağlamıştır. Türk insanının genellikle girişimci bir ruha sahip olması özellikle gençlerin yenedünya düzenine ayak uydurmak ve başarılı olmak için girişimciliğe önem vermesi konunun önemini her geçen gün arttırmaktadır.

Bir ülkenin kalkınması ve ekonomik olarak büyüüp gelişmesinin temelini girişimcilik oluşturmaktadır. Çünkü girişimci kişiler yeni fikirler ortaya koyarak sürekli mal ve hizmet üretirler. Yeni üretim modelleri geliştirerek mal ve hizmetin kalitesini arttırarak, yeni ürünlerinde gelişmesinde katkıda bulunurlar. Bu ürünlerin ülke ekonomisi ve iş hayatına kazandırılması için girişimcilerin işletme kurmasıyla mümkündür. Bir ülkenin girişimci ve işletme sayısı o ülkenin ekonomik gücünü göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle toplumsal ve ekonomik refahın arttırılabilmesi için girişimciliğe gerekli önem verilmelidir. Aksi takdirde ülkelerin ekonomilerinde gelişme sağlanamaz.

Girişimcilik; ekonomik büyümede, kalkınmada ve bireysel refahın kaynağında çok önemli bir yere sahiptir. Girişimciliğe gerekli önem verildiğinde, yeni düşüncelerin yaratılıp yayılarak uygulanır daha sonrasında toplum yeni kaynak ve teknoloji ile

tanıştır. Girişimcilik ile ülkede daha az kullanılan ya da kullanılmayan kaynaklar ekonomiye kazandırılır. Girişimcilik, işsizlik sorununa önemli bir çözüm imkanının sunulmasına, yeni iş alanlarının doğmasını sağlar, ekonomik büyümeyi hızlandırır.

Bireylerin girişimcilik yeteneklerinin artırılmasında birden fazla etken olmakla birlikte, özellikle eğitim en önemlileri arasında yer almaktadır. Girişimcilik eğitimleri kişinin girişimciliğe yatkın olmasını, farkında varamadığı yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Girişimcilik eğitimi, bireylerin girişimciliğe olan ilgisini arttırmakla birlikte girişimciliğin yaygınlaşmasına, eğitim kalitesinin yükselmesine, üniversitede eğitim gören kişilerin girişimci yönlerinin ortaya çıkmasına ve bu kişileri girişimciliğe yönlendirerek, başarılı girişimcilerin sayısının artmasını sağlamaktadır. Bu nedenle üniversiteler, okullar girişimcilik ile ilgili dersler eklemeli, sivil toplum kuruluşları öğrencileri girişimciliğe özendirmeli, küçük işletmeler açmalarına teşvik etmelidir. Girişimcilik ile ilgili ders ve konferanslarla öğrencilerin girişimcilik yetenekleri geliştirilmeli, yeni fikirlerini iş kurma becerisine nasıl dönüştüreceğini öğretmelidir.

2.2.4. Girişimcilik türleri

Yapılan araştırmalarda girişimcilik kavramı çok farklı boyuttan incelenerek farklı biçimlerde kendini göstermesi sebebi ile araştırmacılar tarafından farklı alanlarda sınıflandırılmış ve bu yolla girişimciliğin çeşitlerine açıklamalar getirilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada girişimcilik türlerinden, Yaratıcı Girişimcilik-Fırsat Girişimciliği, İç Girişimcilik-Dış Girişimcilik, Kadın Girişimciliği, Sanal Girişimciliği ve Sosyal Girişimcilik açıklanmıştır.

2.2.4.1. Yaratıcı girişimcilik-Fırsat girişimciliği

Yaratıcı girişimci, normal ve normal dışı durumlarda insan ve finansal kaynağını en verimli şekilde kullanan, tüm ayrıntıları en ince detaya kadar düşünen, iş planı oluşturan, bu plan çerçevesinde organize eden ve sonuçlandıran kişi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile tanımlayacak olursak yeni fikri, icadı veya var

olan bir ürün veya işi yeniden düzenleyerek kalite ve fiyatını iyileştirerek kar edecek şekilde pazara sunulmasıdır. Fırsat girişimciliği ise var olan ve potansiyel pazardaki yer alan değişimin ortaya çıkardığı fırsatları herkesten önce görüp var olabilecek fırsatları sezerek hali hazırda olan veya hedef olarak belirlenen pazara satmak için yapılan girişimciliktir. Fırsat girişimciliğinde önemli olan girişimcinin fırsatları değerlendirip kar elde edecek bilgi birikimi ve yeteneğine sahip olmasıdır. Her iki girişimcilik türünün en önemli özelliği, girişimcinin yeni iş fikri ile ortaya çıkardığı ürününü ve hizmetlerini hedef pazara sunması, iş ile ilgili risk alması, cesaret ve iş yapma gücüne sahip olmasıdır.

2.2.4.2. İç girişimcilik-Dış girişimcilik

İç girişimci, işletme kuruluşu içerisinde yeni bir fikri, ortaya çıkabilme potansiyeli olan riskleri belirleyip bu riskleri alma ve inovasyon (yenilik) yapma yoluyla, kâr amaçlı organizasyonlarda içeriği yeniden belirleyen, yeni stratejiler geliştiren kişidir. Bunun yanında yeni fırsatları zorlayan, elindeki fırsatları değerlendirerek elde ettiği fırsatların üzerinde bir ürüne dönüştürme sorumluluğunu üstlenen, bu ürünü kârlı bir işe çeviren, yeni ortaya çıkan yöntem ve metotları takip eden yenilikçi yöneticiler olarak tanımlanmaktadır. İç girişimciler yeni fikirleri ile ortaya koyduğu ürünü kârlı hale getirmede yetenekli kişilerdir. Fakat yeni ortaya koydukları ürün ve hizmetlerinin icatçısı olmaları beklenmez. İç girişimciler işlerini çok hızlı yapan kişilerdir. İşten ayrılıp yeni iş kurması gerekmez. İşini farklı fikirler ve yenilikler yaparak işini en iyi yapar. Bir takım oluşturmada ve takım üyelerine ait yeni fikirlere yön vermekte oldukça başarılıdırlar. İç girişimci mevcut olan yerleşmiş düzende yenilikçi girişimler üretebilen ve bunları yapabilmek için kimsenin göremediği riskleri tespit edip bu riskleri göze alabilen, hem planlayan hem üreten hem de emekçi gibi çalışan kişidir.

İç girişimci tanımının dışında kalan diğer girişimcilere ise dış girişimci ya da girişimci olarak tanımlanır. İç girişimciyi ile girişimci arasındaki en temel ayıraç karar verebilme ve sorumluluk alma sınırlılıklarının birbirinden farklı olmasıdır. Bu farklılık kurum içinde aldıkları yetki ve yetkileri doğrultusunda aldıkları sorumluluktan

kaynaklanmaktadır. Girişimcilerin kendilerine yönelik yenilik çabası, iç girişimcilerde örgüt adınadır. Bunun yanında girişimcinin örgütteki yetki alanı, iç girişimcinin yetki alanından daha geniştir.

2.2.4.3. Kadın girişimciliği

Toplumumuzda kadın girişimci olarak yer almak kadına, kendini ifade edebilme, özgürlük, kendini mesleki açıdan yükseltme, kendini gerçekleştirebilme ve ileriye yönelik gelecek planlarına ulaşmasını sağlamaktadır. 1980'li yıllardan itibaren kadınların iş dünyasında tecrübe kazanma ve bu tecrübe ile yüksek mevkilere gelebileceklerini ispat etme çabaları, 1990'lı yıllar itibaren kadınların daha üst mevkilere, üst yönetici statüsüne girmesine ve erkek çalışan ağırlıklı sektörlerde kadınlarında onlar kadar başarılı olduklarını göstermektedir. Yıllar ilerledikçe kadın girişimcilerin nitelik ve niceliklerinde artış olmuş ve birçok iş alanında kendilerinden söz ettirmeyi başarmışlardır (Özyılmaz, 2016). Genel olarak kadın girişimci, patronun, işletmenin yönetsel ve yasal sorumluluğunu üstlenmiş, bizzat işin başında çalışarak işletmenin çıkarlarını kendi çıkarları üzerinde tutan kadındır. Bilineni iyi yapan, farklı şartlarda insan ve finansal kaynakları en verimli bir şekilde kullanacak önlemleri alan, çözümlere yapan, iş planı oluşturan, bu plana göre hareket eden, bu plan çerçevesinde ortaya çıkan sonuçlarından sorumlu olan, yaratıcı, geliştirilebilir ve akılcı projeler üreten, riski kendi başına göğüsleyen kadındır (Saray, 1993). Kadın girişimci, işletmenin başındaki kişi olarak yeni girişimleri proje haline dönüştüren, bu işi uygulamaya geçiren ve bu işin gerektirdiği riskle birlikte sermaye, idari ve toplumsal sorumluluklarla birlikte işletme yönetimini bizzat üstlenen kişi olarak tanımlanabilir.

2.2.4.4. Sanal girişimciliği

Bilişim ve dijital teknolojilerin hızlı bir şekilde gelişmesiyle yeni bir sanal pazar ortaya çıkmıştır. Bu sanal pazarın günümüzde gittikçe potansiyelinin arttığını ve takipçisini ve taleplerinin de göz ardı edilemeyecek kadar büyüdüğü görülmektedir. Bu sanal ortamda da fırsatları önceden gören değerlendiren ve hizmet üreterek para

kazanan kişilere sanal girişimci denir. Başka bir deyişle bilişim ortamında sanal ticaretin artmasıyla ortaya çıkan fırsatları en hızlı şekilde tespit ederek, sanal ortamın avantajlarını kullanarak takım kurma, internetten açılan siteler aracılığıyla pazarlama ve reklam faaliyetlerini gerçekleştirerek pazara mal ve hizmet sunan, para kazanan kişiye sanal girişimci denir. Artık insanlar mağaza, market ve diğer tüm ihtiyaçlarını masa başında sanal ortamda satın alıp giderebilmektedir. Bu sanal pazarda gençlerin ve bayanların kendilerini daha rahat ve uygun koşullarda evden de kurabilmesini, bazı nedenlerden dolayı çalışamayan insan gücünün de değerlendirilmesini sağlamaktadır. Sanal girişimciler ürün ve hizmetlerini takipçileri ile buluşturabilmek için mutlaka ürünü ve kendisini tanıtan web sitesi yaptırmalıdır. Ayrıca sosyal medya sitelerinde de ürün ve hizmetlerini kolaylıkla reklamını yaparak pazarlayabilmektedirler. Sanal pazarında artık ülke ekonomisinde oldukça önemli yeri olamaya başlamıştır.

2.2.5. Sosyal girişimcilik

Girişimcilik kavramının tanımlarına bakıldığında, sosyal girişimciliğin özelliklerini de içinde barındırdığı görülmektedir. İki kavramın birbirinden ayrıldığı nokta sosyal girişimcilikte, girişimciliğin sosyal tarafının ağır basması ve bireysel çıkarlardan çok toplumsal çıkarların kar amacı olmadan fayda sağlamaya dönük olmasıdır. Bu bakımdan sosyal girişimcilik, diğer girişimcilik yaklaşımlarından farklı olarak öncelikle toplumsal sorunlara adaptasyonun sağlanması ve böylece çevre bilinci, insan hakları, ülke ekonomisinin kalkınması gibi çeşitli toplumsal sorunların çözümüne yönelik yaratıcı ve sistemli geliştirilen çözüm önerilerinin geliştirilmesini kapsamaktadır. Denizalp'e (2007) göre sosyal girişimci, "yaşadığı toplumda meydana gelen tüm sosyal problemleri fark ederek kimsenin o güne kadar aklına gelmeyen ya da cesaret edilmeyen bir yaklaşımla problemlerin üzerine giden, yaratıcı, ısrarcı, duyarlı, gerçekçi tavırları ile fark yaratan ve toplumun güvenini kazanan kişidir" şeklinde tanımlamıştır. Sosyal girişimcinin görevi en kısa ve özet olarak toplumda ortaya çıkan ve farkına varılan sorunun en hızlı, pratik, sistemli çözümleri üretmektir. Dolayısıyla sosyal girişimci toplumda var olan yolunda gitmeyen sorunu bulur, toplumu bu sorunun çözüm yollarına ikna eder ve sistemsel değişiklikler yaparak sorunun ortadan kalkmasını

önemli bir rol üstlenir. Güler'e (2010) göre sosyal girişimcilik, "sosyal amaçlar doğrultusunda yenilik yaratarak sosyal dönüşümü sağlamayı da amaçlamaktadır" şeklinde tanımlanmaktadır.

Geçmişten günümüze kadar yapılan bazı sosyal girişimcilik tanımları şu şekildedir;

- Sosyal girişimcilik, "mevcut ekonomik ve sosyal kurumlar tarafından karşılanamayan temel ihtiyaçları karşılamak için yeni modeller yaratmaktır" (Seelosa ve Mair, 2005).
- Sosyal girişimcilik, "kâr amacı gütmeyen, özel ya da kamu sektörlerine karşın ya da bunların içinde ortaya çıkan, sosyal değer yaratan, yenilikçi girişimlerdir". (Austin, Stevenson ve Wei-Skillern, 2006).
- Sosyal girişimcilik, "özel bir sosyal amaçla yeni bir girişimin yaratılmasıdır." (Murphy ve Coombes, 2009).
- Sosyal girişimcilik, "sosyal değişim ve/veya sosyal ihtiyaçları kolaylaştırmak için fırsatların takibi, yenilik içeren kaynakların birleştirilmesi ve kullanımı sürecidir." (Miller ve Wesley, 2010).

Sosyal girişimci bireylerin işletme veya kurum içinde risk alma, bağımsız hareket edebilme, birden ortaya çıkan durumlara karşı dayanıklı ve ne yapacağını bilen, hazırlıklı, her zaman bir b planı olma gibi özellikleri bulunmaktadır. Bunların yanında sosyal girişimciler başarılı olma güdüsü ve kendine güven duygusu yüksek, yaratıcı ve yenilikçi, hızlı karar alabilen bireylerdir (Karasakal, Aksu ve Demircili, 2013). Aynı zamanda sosyal girişimci ortaya çıkan yeni yaklaşımları kullanarak uzun vadede amaçlara hizmet vermeye, şirketin ortakları adına risk alıp, değişim rüzgarı yaratmaya çalışan, temel amaçları kar elde etmekten çok sosyal değişim yaratmak ve kendi müşteri kitlesinin gelişimini sağlamak, sivil toplum örgütlerinin ihtiyaçları için sorumluluk alarak riski üstlenen, karı kendilerinin hedeflerine ulaştıracak bir araç olarak gören davranışlar sergileyen kişidir (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009).

Bireylerin kendi çalışma ve mesleki alanlarında görevlerini yerine getirirken girişimci bir ruhu kendinde barındırmaları, bu ruh ile ortaya sunduğu yeterliliklerle

kendi çalışma alanlarını kurmaları ve girişimci olmaları ülke ekonomisinin refahı açısından da oldukça önemli ve büyük ehemmiyet taşımaktadır. Zira toplumsal ihtiyaçları fark edebilen bu ihtiyaçlar doğrultusunda çözüm üretebilen kişiler toplumların alışlagelmiş davranışlarını değiştirerek dönüşümlere yol açarlar. Bu doğrultuda Schwab (2006) da sosyal girişimciyi “yeni düşünceler, ürünler, hizmetler, yöntemler ve davranış değişikliği vasıtasıyla sistemli bir şekilde sosyal değişimi kolaylaştırmaya yönelik olup kazanım amacına bakılmaksızın getirisi sadece sosyal değer yaratma olan bir kurum kuran veya kurumun işleyişinde yol gösteren kişi” olarak tanımlamıştır. Bu durumu Tablo 2.5’te gösterilen girişimci ve sosyal girişimci arasındaki farklarda göstermektedir.

Tablo 2.5. Girişimci ile sosyal girişimci arasındaki farklılıklar

GİRİŞİMCİ	SOSYAL GİRİŞİMCİ
Yeni ihtiyaçlara odaklanma eğilimindedirler.	Yeni yaklaşımlar aracılığı ile uzun dönemli amaçlara daha etkili bir şekilde hizmet etmeye odaklanırlar.
Pay sahipleri veya kendi adlarına risk alırlar. İş/İşletme yaratmaya çalışırlar.	Paydaşlar adına risk alırlar. Değişim yaratmaya çalışırlar.
Girişimciyi motive eden temel faktör yeni bir iş kurma, kendi işine başlama ve finansal kazanç elde etme düşüncesidir.	Temel amaçları karı takip etmekten ziyade sosyal değişim ve kendi müşteri grubunun gelişimidir.
Girişimcilerin risk tercihi para ve saygınlık kazanmaya dönektür.	Sosyal girişimciler sivil toplum ihtiyaçları için sorumluluk ve risk alan kişilerdir.
Temel amacı kardır.	Kar amaçlı aktivitelerede katılabilirler ancak karı kendilerini amaçlarına ulaştıracak bir araç olarak görürler.

Kaynak: Johnson, 2000: 8; Barendsen ve Gardner, 2004: 43; Hasan, 2005: 3 ; Roper ve Cheney, 2005: 95; Sharir ve Lerner, 2005: 7; Akdoğan ve Cingöz, 2006: 51-52; Austin vd., 2006: 6’dan derlenerek hazırlanmıştır.

Tablo 2.5’te de görüldüğü gibi sosyal girişimci bireyler toplumsal olaylar üzerinde, herhangi bir kar veya fayda sağlamayı beklemeden ısrarla çalışabilen, özgüven sahibi kişilerdir. Bunların yanında üzerinde durulan önemli noktalardan biri, bireysel yaratıcılığın kullanılmasında çevredeki imkanlardan ve diğer bireylerin fikir, deneyim ve başarı hikâyelerinden kendine fayda sağlama özelliğidir (Koçak S., Özdem M, 2015).

2.2.6. Okul yöneticisi ve sosyal girişimcilik

Okul yöneticilerinin okul yönetiminde meydana gelen sorunlar karşısında sadece yönetim becerilerini kullanmalarının yeterli olmadığı sosyal becerilerini de kullanmalarının etkili olduğu söylenebilir. Eğitim yöneticilerinin etki alanı çok geniş olması ve bu geniş alanda görevlerini yerine getirmeleri, okul yöneticilerinin birer örgüt mühendisi olmalarının yanında sosyal mühendis olmalarını da gerektirmektedir (Bursalıoğlu, 2005). Sosyal girişimcilik, kar amacı gütmeyen eğer kar sözkonusu ise bu karı sosyal amaçlar için kullanan, özel ve kamu sektöründe görülebilen değişimci, yenilikçi, sosyal değer oluşturma faaliyeti olarak tanımlanmıştır (Güler, 2010). Sosyal girişimciliğin önemi, toplumsal alanda insan hayatını kolaylaştıran eylemleri kar amacı gütmeyen yerine getirmesidir. Sosyal girişimcilikte temel amaç sosyal fayda sağlama, kar amacı dışında bir eylem gerçekleştirilerek topluma faydalı olmaktır. Sosyal girişimcilerin asıl amaçları ekonomik değerler sonucunda ortaya çıkan karı elde etmek olmayıp, paydaşların gelişimlerini en üst seviyeye çıkmasını sağlamak ve sosyal değer kazanmış bireyler olmaktır. (Mari ve Marti, 2006; Roberts ve Woods, 2005; Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009).

Bir ülkenin ilerlemesi, refaha ulaşması ve toplumun ekonomik, sosyal ve politik olarak gelişebilmesi için eğitim kurumlarına büyük görevler düşmektedir. Çok yönlü, donanımlı bireylerin yetiştirilmesinde eğitim kurumlarının önemi büyüktür. Bu eğitim kurumlarının da etkili olmasında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin rolleri çok büyüktür. Okul yöneticileri iyi bir yönetim davranışı gösterebilmeleri için sosyal becerilerine ve etkili bir iletişim becerilerine sahip olmalıdır. Okul müdürü de girişimciliğe uygun kişilik özelliklerinin olması, uygun çevresel faktörlerle birleştiğinde bir anlam ve önem kazanır. Titrek (1999) yüksek lisans tezinde de okullardaki yönetici ve öğretmenlerin çevreye yönelik rollerinden en önemlileri arasında toplum kalkınmasını gerçekleştirme rolü olduğu belirtmiştir. Okul müdürleri toplum kalkınmasının bir aracı olan okulları, toplum ile işbirliği yaparak toplumun yenileştirme ve geliştirmenin merkezi olduğunu öne sürmektedir. Bu kalkınmanın oluşturulabilmesi için okul müdürlerinin bir sosyal girişimciliğe sahip olması gerektiği de öne sürülebilir.

Sosyal girişimci olarak okul müdürünün sahip olması gereken özellikleri sıraladığımızda değişime açık, enerjisi yüksek, tuttuğunu koparan, okul yönetiminde eğitim öğretim yılı içinde alınacak kararlarda risk alabilmeli ve cesur olmalıdır. Kurumun çıkarları doğrultusunda yeni kaynaklar yaratır ve bunun devamını sağlar. Bu özelliğe sahip okul müdürleri yarattığı bu değişim uzun vadede gözlenir ve toplumsal faydaya dönüşür. Okullarına yeni fırsatlar yaratırlar ve uygulamaya geçirirler. Kimsenin göremediği fırsatları görerek, problem çözümünde yeni ortaya çıkan yaklaşımları takip eder ve uygulamaya sokar. Sosyal girişimci okul yöneticileri okulun sınırlı kaynaklarını en iyi bir şekilde kullanmayı bilir. Okul, veli, öğrenci ve öğretmenleri ile riski paylaşmayı bilir. Riski herkese eşit oranda paylaştırarak sorumluluk almasını sağlar. Bu sayede paydaşların toplumsal açıdan sosyal olarak ilerlemelerine destek olur. Böylece öğrencilerinin gelişimini sağlayarak onların hayata donanımlı olarak hazırlanmalarına destek olurlar.

2.3. Liderlik Stilleri ve Sosyal Girişimcilik İlişkisi

Okul yöneticisi eğitim sisteminin en önemli başrol oyuncularından birisidir. Okulun hedeflerini en üst seviye de gerçekleştirecek, kurum kültürünü yaşatacak, okul-öğrenci-veli üçgeni arasındaki iletişimi en iyi bir şekilde devam ettirilmesinde kilit kişidir. Okul yöneticisi okulda eğitim öğretimin aksamaması için gerekli uygun ortamın hazırlanmasında, öğrenci ve öğretmenlerin motivasyonlarının artırılması, eğitim öğretim programlarının belirlenmesi, sorunsuz bir şekilde okulda uygulanmasında sorumlu olan kişidir. Okul yöneticilerinin görevlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için bazı temel özelliklerinin olması gerekir. Bu özelliklerin en başta olması gereken liderlik becerisi olduğu söylenebilir. Öğretmenleri motive etmek, tüm çalışanları kurumun amaçları etrafında bir araya getirmede, çalışanların kendilerini okula ait olmalarını istemede, her şeyden önemlisi de eğitim-öğretim sürecini tüm boyutları ile geliştirmek için liderlik becerilerini okul yöneticileri okul ortamında kullanmak zorundadır (Akçay, 2003). Okul yönetimi içerisinde öğretmen-öğrenci, veli ve çevre faktörleri arasındaki uyumu bir orkestra şefi gibi ahenkli bir şekilde yönetebilmek ve okulun başarısını daha yükseltebilmek için okul yöneticisinin liderlik rollerini sergilemesi gerekmektedir.

Tahaoglu (2007) göre bu liderlik rolleri; “vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik” şeklinde sıralanabilir. Liderlik çok boyutlu bir kavram olduğu için çok farklı liderlik rolleri çıkmasına sebep olmuş ama özellikle okul ortamlarında en fazla, dönüşümcü, öğretimsel, kültürel ve vizyoner liderlik rollerinin etkili olduğu saptanmıştır. Okul yöneticileri liderlik becerilerinin yanında okulun çevre imkânlarının en üst düzeyde kullanabilmesi için sosyal girişimcide olmalıdır. Çünkü okulun etrafındaki çevre ile en fazla ilişkili olan okullar, eğitim sisteminin en önemli bir parçasıdır. Eğitimde sosyal girişimcilik becerilerine sahip bir okul yöneticisi olabilecek problemi daha önceden görür, analiz ederek, çözümler bulur, kimsenin alamayacağı riskleri alarak okulun başarısını artırır.

Okul yöneticilerinin liderlik stiller ile sosyal girişimcilik becerileri arasındaki ilişki özellikleri ile ilgili sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışma, eğitim alanında okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri arasındaki ilişkiyi incelenmesi açısından özgün bir çalışmadır.

2.4. İlgili Araştırmalar

2.4.1. Yurt içi araştırmaları

Aytaç (2006) “Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif” isimli çalışmada “Sosyal yapının niteliği kişiyi saran sosyal koşullar, sahip olunan bireysel/psikolojik özellikler, ülkenin siyasal/iktisadi rejimi vs. hepsi birden girişimcilik zihniyeti/kültürünün ortaya çıkmasına olanak tanır. Kimi kültürler doğaları gereği, girişimciliği baskılarken kimileri de girişimciliğin önünü açıcı bir tutum sergilerler. Girişimcilik, toplumsal yapının başkalaşması ya da kabuk değiştirmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bir faaliyet, iş ya da meslek olarak girişimcilik, dinamik bir iktisadi gelişim/değişim süreci oluşturur. Girişimcilik, proaktif birey, dinamik sosyal ilişkiler ve

farklaştırıcı bir değişim etkeni olarak, bireyci/serbesti düşüncelerin ve buna paralel toplumsal ve politik yapıların oluşmasına imkan tanır”.

Betil (2010) “Sivil Toplum, Sosyal Sermaye, Sosyal Girişimcilik” Bu çalışmada “Sosyal girişimci, toplumun karmaşık sorunlarına çözüm üretirken olaylara olumlu yaklaşır. Sosyal girişimci, tüm sistem dönüşene dek yılmadan çalışmayı sürdürebilecek vizyon ve kararlılığa sahip kişidir. Sosyal girişimci, toplumda yaşanan bir sorun olduğunda, bunun giderilmesi için gerekli çözümleri üretmeye girişen kişidir. Sosyal girişimci geliştirmeye çabaladığı toplumsal sorunların düzelmesi yönünde risk alarak toplumsal alanda yenilik yapan kişidir. Sosyal girişimci değişimi hedeflediği alanda başarılı olamazsa toplumun zarar görebilme olasılığına özen göstermek durumundadır.”

Kırılmaz (2013) “Sosyal Girişimcilerin Girişimcilik Ve Dönüştürücü Liderlik Algılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmasında “cinsiyetin girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılaması açısından farklılık yaratmadığı görülmüştür. Yüksek lisans mezunu sosyal girişimcilerin sosyal girişimcilik algısı en yüksek doktora mezunlarının ise en düşük olduğu belirlenmiştir. Sosyal girişimcilerin, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılamalarında ise sivil toplum örgütü türüne göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dernek başkanı sosyal girişimci liderlerin risk alma eğilimi vakıf başkanı olanlardan daha yüksek bulunmuştur. Sosyal girişimcilerin örgütlerinin çalışma alanına göre girişimcilik, dönüştürücü liderlik ve sosyal girişimcilik algılamaları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.”

Yılmaz (2014) “Bir Sosyal Değişim Ajanı Olarak Girişimcilik Eğitimi” isimli çalışmasında “girişimcilik sanıldığı gibi aksine sadece özel sektör açısından düşünülebilecek ve “kâr” amaçlı bir olgu olarak görülmemeli aynı zamanda kamu yararı güden boyutlarıyla da geliştirilmeye çalışılmalıdır. Bu amaçla sosyal girişimcilik eğitim programları geliştirilerek özellikle kamu kaynakları ve vakıflarca finanse edilmelidir. Bunun teşvik edilmesi “kâr” amacı taşıyanların belirli bir vadede sorunları bu şekilde engelleyebilecekleri gerçeğiyle desteklenmelidir.”

Durdağı ve Yalçın (2015) “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” bu çalışmada okul yöneticileri okul içerisinde genellikle dönüşümcü liderlik davranışı sergilemektedirler. Öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik stili ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, iş yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda okul yöneticilerinin liderlik stiline öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.”

Bay ve Akpınar (2017) “Liderlik Tarzları Ve Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Uygulama” bu çalışmada Bu çalışmada “liderlik tarzları; otokratik liderlik, demokratik liderlik ve liberal liderlik olarak ele alınmıştır. Girişimcilik özellikleri kontrol odağı, başarı gereksinimi, makul risk alma eğilimi, belirsizliğe karşı tolerans, kendine güven ve yenilik yapma özelliği boyutları açısından ele alınmıştır. Çalışma Konya ve Karaman bölgesinde çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerin yöneticilerine yapılmıştır. Örnekleme, çoğunluğu Konya ilinde 82 kişiye ve Karaman ilinde 33 yönetici konumunda 115 kişidir. Lider kendi düşüncelerini, inançlarını, vizyonunu astlarına iletebilen ve onların davranışlarını etkileyebilen kişidir. Liderlik tarzları zaman içinde değişiklik göstermiş olup farklı çevre ortamlarında farklı liderlik tiplerinin çalıştığını söyleyebiliriz. Girişimcilik özellikleri bakımından ait olduğu toplumun sosyokültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Girişimcilik özelliği olarak bu çalışmada kontrol odağı, başarı gereksinimi, makul risk alma eğilimi, belirsizliğe karşı tolerans, kendine güven ve yenilik yapma özelliği boyutları ele alınmıştır. Girişimcilik özelliği olarak başarı gereksinimi birinci özellik olarak bulunmuştur. Risk alma açısından erkeklerin kadınlardan daha fazla risk alabildikleri ve yöneticilerden daha yaşlı olanların otokratik lider davranışı sergilediği görülmektedir”.

2.4.2. Yurt dışı araştırmaları

Litzky Godshalk ve Walton-Bongers'ın (2010) yılında Journal of Management Education adı dergide yayınlanan "Social Entrepreneurship and Community Leadership A Service-Learning Model for Management Education-Sosyal Girişimcilik ve Toplumsal Liderlik Yönetim Eğitimi için Bir Hizmet Öğrenme Modeli" adlı makalesinde, bir sosyal girişimcilik ve toplumsal liderlikte bir hizmet öğrenme kursunun öğretimi ve gelişiminin "nasıl kullanılacağı" kılavuzunu sağlamaktadır. Dersin çerçevesi olarak hizmet öğrenme sosyal girişimcilik ve toplum liderliği dersi fakülteden öğrenciye, öğrenciden öğrenciye ve öğrenciden müşteri ilişkilerine doğru çalıştırılır. Litzky Godshalk ve Walton-Bongers'ın (2010) araştırma bulgularına göre, tartışma kısmında amaçlar, hedefler, proje örnekleri ve sınıfta organize edilmiş çıktılar kadar gerekli planlama ve fakülte bağlılığını açıkça belirtmektedir. Kursun eşsiz bir etkisi, takım içerisindeki kayırlan lise öğrencileri ile lisans öğrenci mentörlerinin eşleştirilmesi tanımlanmaktadır. Hizmet öğrenme, kurs boyunca gerekli faaliyetler birçok eğitsel kapsamda genellenebilir ki bu durum üniversite, öğrencileri ve toplum arasındaki öğrenmeyi ve liderliği arttırmayı isteyebilir.

Bagheria ve Pihiea (2010) yılında, International Conference on Learning Diversity adlı konferansta sunulan "Entrepreneurial Leadership Learning: In Search of Missing Links" (Girişimci Liderlik Öğrenmesi: Kayıp Bağlantıların Taramasında) adlı bildirisinde sunulan araştırmanın temel amacı, girişimci liderlik sürecini tanımlamak idi ki bu süreç üniversite öğrencilerinin girişimci liderlik ve gelişmesine katkıda bulunmakta idi. Araştırma, nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. On dört lisans öğrencisi, katılımcı olarak kasıtlı olarak Malezya'daki 2 özel 2 de kamu üniversitesinden seçilmiştir. Bu üniversiteler ders olarak yâda kurs olarak öğrencilerine girişimcilik eğitimi sağlamış üniversitelerdir. Öğrencilerin yaş ortalaması 22 dir. Katılımcı öğrencilerin 2 si kadın diğerleri erkek idi. Katılımcı öğrencilerin 8 i devlet, 6 sı ise özel üniversite öğrencisidir. Araştırmada veriler, yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Literatüre dayalı açık uçlu sorular hazırlanmıştır. Geçerlik ve güvenilirliğini artırmak için uzman paneli düzenlenmiş ve buna dayalı olarak sorulara son şekli verilmiştir. Verilerin analizi ve kodlanmasında Nvivo 8 programından

yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen verilerin analizi, girişimcilik liderliği arasındaki çeşitliliği öğrenmeyi göstermektedir. Öğrenciler, girişimci liderlik becerilerini üniversitelerdeki doğrudan kulüp çalışmaları yâda gerçek görevler ile edindiklerini ifade etmişlerdir. Dahası, sosyal etkileşim, gözlem ve yansıma, öğrencilerin girişimci liderlik öğrenmesine anlamlı olarak katkıda bulunan üç temel süreç olarak ortaya çıkmıştır

Ruvio, Rosenblatt ve Hertz-Lazarowitz (2010) The Leadership Quarterly adlı dergide yayınlanan “Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations” (Çıkar Amaçlı ve Çıkar Amaçsız Örgütlerde Girişimci Liderlik Vizyonu) adlı çalışmasında, girişimci liderliğinin vizyonunun kar amacı gütmeyen ve kar amaçlı girişimler girişimcilikte oynadığı rolü araştırmaktadır. Vizyonu, her tür organizasyondaki liderlik tarzının (sosyal, kültürel ve politik) anahtarı olarak görmektedir. Her bir girişim türünde vizyonun anlamına ilişkin sonuçlar önemli farklılıklar göstermektedir. Bu çalışma, 1990'larda İsrail'deki yükseköğretim sistemindeki temel değişikliktir. Geçmişte, bu sistem homojen, elitist ve araştırma odaklı olmuş ve öncelikli olarak akademik kariyerle ilgilenen öğrencilere hizmet etmiştir. Yükseköğretime yönelik artan kamu talebi, mevcut kurumların dramatik bir şekilde genişlemesine neden oldu. Eski yükseköğretim okullarının aksine, yeni kurumlar nüfusun daha geniş bir yelpazesini ele aldı ve eğitim ve öğretimi araştırmadan daha çok vurguladı. Bu süre zarfında 150'den fazla yükseköğretim kurumu kuruldu. Bu yeni kurumlar genel olarak, yeni örgütlenmelerin yaratılması anlamına gelen girişimciliğin geleneksel tanımlarını karşılayabileceğini öne sürmektedirler. Sonuç olarak, bu yeni kurumların yükselişi, yükseköğretim alanında bir girişimcilik biçimidir. Girişimler arasındaki farklar da vizyonun girişimlerin stratejileri ve performansları ile olan ilişkisi ile ilişkili olarak bulundu. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda da vizyon kar amacı güden kuruluşlarda da kadar girişimlerin performansı ve büyümesi ile geniş kapsamlı bir strateji olarak ilişkilendirilmiştir. Kar amacı güden girişimler de vizyon doğrudan sadece bir farklılaşma stratejisi öngörmüştü; ki bu öngörü vizyon ile girişimlerin performansı ve büyümesi arasındaki ilişkiyi yönlendirdi. Aksine, geniş kapsamlı bir strateji organizasyonlarda aslında büyümeyi azalttı. Bu bulgular hem girişimcilik hem de vizyon literatürüne katkıda bulunmaktadır.

Castro-Salazar (2013), *Advances in Educational Administration* adlı dergide yayınlanan “Collective Efficacy: Interdisciplinary Perspectives on International Leadership” (Kolektif Etkinlik: Disiplinlerarası Perspektifler Uluslararası Liderlik Sosyal Girişimcilik Liderliğinin Birçok Yüzü) adlı çalışmasında, sosyal girişimci liderleri, piyasa mekanizmaları aracılığıyla daha adil toplum kurmayı hedefleyen liderler olarak tanımlamaktadır. Sosyal girişimcilik kavramı, kurumsal giderek popüler hale geliyor, ama karışık bir kavram olmaya da devam ettiğini öne sürmektedir. Bu çalışmada Castro-Salazar (2013), sosyal girişimin anlamını ve nereden geldiğini araştırıyor ve sosyal girişimci liderliğin özellikleri ve sosyal, ekonomik ve politik dönüşümün aracıları olan sosyal girişimci liderlerin karakterlerini keşfetmektedir. Bu çalışmada, dönüştürücü potansiyel sosyal girişimci liderler kısaca tanımlanır, fakat belirgin, örnekler ilerideki araştırmalara ilham vermeyi amaçlamaktadır. Castro-Salazar (2013), sosyal girişimcilerin özelliklerini “insan problemlerine odaklı ve sosyal ihtiyaçlara yanıt veren, değişime ve dönüşüme yönelik öğrenmeye kalıcı olarak istekli, görevlerini sürdürmede ısrarcı ve kararlı, başkalarının yalnız problem olarak gördüğü durumları fırsat olarak gören ve bunu fırsata dönüştüren, diğerlerini etkileyerek işbirlikçi, katılımcı ve süreçlere dâhil edici olan, yaratıcı, esnek ve yenilikçi olan, uzun dönemli düşünerek vizyoner olan, risk almaya gönüllü ve yanlışlardan öğrenebilen, dünyadaki fırsatlara odaklanarak kritik ve makro analizler yapabilen, zorlukları ve sorunları tespit edebilen, empati yapabilen sonuç odaklı, sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliği strateji olarak geliştirebilen” ler olarak tanımlamaktadır. Bu örnekler, sosyal girişimciliğin özel bir alanla sınırlı olmadığını, ancak aslında farklı sektörlerde geliştiğini göstermektedir. Bu eğitim kurumları ve kuruluşları, olumlu yöndeki sosyal değişim modeli ile daha fazla ilgi ve yatırım teşvik alabileceği öngörülebilir.

Stephan ve Pathak (2016) yılında *Journal of Business Venturing* te yayınlanan “Beyond cultural values? Cultural leadership ideals and entrepreneurship-Kültürel değerlerin ötesinde? Kültürel liderlik idealleri ve girişimcilik” adlı çalışmasında, ulusal kültür ve girişimcilik araştırması hakkında yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Kültürel Destekli Örtülü Liderlik Teorilerinin (CLTs) - yani, kültürel beklentilerin bireysel girişimcilik konusunda seçkin, ideal liderlik hakkındaki rolünü keşfetmeye çalışmaktadır. Gelişen argümanlar, kültür-girişimcilik uyumuna dayalı olarak,

karizmatik ve kendini koruyucu CLT'lerin, girişimciliği olumlu etkilediği öngörülmektedir. Bu çalışmada yayınlanan araştırmada, 2001'den 2008'e kadar her yıl toplanan 42 ülkeden 560133 bireyle ilgili yetişkin nüfus anketleri ile ilgili verileri analiz edilmiştir. Bu veriler Global Girişimcilik Monitörü (GEM) projesinden halka açıktır. Bu araştırmada, GEM bireysel düzey verilerini, kendi kendini koruma konusunda ülke düzeyinde verilerle tamamlanmış ve Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinlik (GLOBE) çalışması ile elde edilen kültürel değerler ve uygulamalar gibi karizmatik CLT'ler den elde edilmiştir. Bu araştırmanın son verileri, 1994 ve 1997 arasında GEM ve GLOBE çalışmalarında yer alan 42 ülkeden oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, girişimcilerin işbirlikçi olmasını sağlayan bir bağlam sağladığı ve değişim riskini korumak için, değişim-anayasal -otomatik ve rekabetçi soyların başlatılması ve CLT'lerin merkeze daha yakın olan sürdürücüler olduğunu ileri sürülmektedir. Girişimcilikteki farklılıklar merkezden daha uzak kültürel değerlerle karşılaştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre, 42 ülkenin çok kültürlü yapısında bizim çalışmalarımız için destekleyici öncüller bulunduğu anlaşılmaktadır. Kültürel değerler (belirsizlikten kaçınma ve kolektivizm), girişimciliği, karizmatik ve kendi kendini koruyan CLT'ler aracılığıyla dolaylı olarak etkilemektedir. Araştırmada kültürel uygulamalar için benzer dolaylı bir anlamlı etki ise bulunamamıştır.

Mishraa ve Kumar Misrab'ın (2017) Information Technology and Quantitative Management dergide yayınlanan yılında "Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives" (Girişimci Liderlik ve Örgütsel Etkinlik: Üst Düzey Yöneticiler ve Yönetici Olmayanlar Karşılaştırmalı Bir Çalışması) adlı çalışmasında, yeni gelişen girişimci liderlik kavramı ile örgütse etkililiğin belirleyicisini tanımlamaya odaklanmaktadır. Yöneticilerin ve yönetici olmayanların önemli ölçüde farklılık gösterdiği varsayılmıştır. O hipotez edildi ki üst düzey yöneticiler ve yönetici olmayanlar üzerinde çalışılan değişkenlerin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği varsayılmıştır. Araştırmaya Hindistan'da imalat sektöründe çalışan kamu ve özel örgütlerde çalışan 410 kişi katıldı. Hindistan'da imalat sektöründeki kamu ve özel kuruluşlarda çalışan dört yüz on yönetici ve yönetici olmayanlar, tabakalı rastlantısal örnekleme tekniği kullanılarak bu çalışmada katılımcı olarak seçilmiştir. Araştırmada Gupta, Macmillan ve Surie (2004) tarafından geliştirilen

Girişimci Liderlik Stil Envanteri ve Daftuar (1985) tarafından geliştirilen Örgütsel Etkinlik Envanteri kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, her iki örgütün yöneticilerinin ve yöneticilerinin önemli ölçüde farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Araştırmanın bulguları, her iki örgütün yöneticilerinin ve yönetici olmayanların yönlendirilmiş keşif, yaratıcı uyumu (entegrasyonu) ve girişimci liderlik boyutlarında önemli ölçüde ve çift yönlü ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak alan oluşturma boyutunda, hem kamu hem de özel kurumlarda görev yapanların örgütsel etkililiğe ilişkin görüşleri arasında ters yönlü olduğu ve ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Özel örgütlerde çalışanlarda farklılık kuantumu düşüktür. Bulgular, girişimcilik liderliği niteliklerinin örgütsel etkililiği arttırmak için üzerindeki müdahaleleri tasarımı için önemlidir.

III. BÖLÜM

3. Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları ile araçların uygulanması ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde istatistiksel analizlere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada Kocaeli il merkezinde bulunan kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli bulunan okul yöneticilerinin verdikleri cevaplara göre, liderlik stilleri ve sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli birden fazla özelliğe ilişkin veri toplanması esasına dayanır ve bunlar arasındaki ilişkiyi sorgulamaktadır (Can, 2013). Ayrıca ilişkisel tarama modelinde araştırma iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığı ya da derecesi araştırılmaktadır (Karasar, 2011). Bu kapsamda Kocaeli il merkezinde bulunan kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli bulunan okul yöneticilerinin, liderlik stilleri ve sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri belirlenerek görüşler arasındaki ilişki tespit edilmiştir.

3.2. Çalışma Evreni

Araştırmanın çalışma evrenini 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Kocaeli İl merkezinde bulunan kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli bulunan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın amaç ve problemi doğrultusunda

araştırmanın çalışma evreni incelendiğinde, Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü kayıtlarına göre, Kocaeli İl merkezinde resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli bulunan toplam 599 okul yöneticisi görev yapmaktadır. Gönüllük esasına dayalı olarak, tüm okul yöneticilerine 01 Kasım 2016-31 Aralık 2016 tarihleri arasında araştırma kapsamında uygulama izni alınan anket formları uygulanmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin tamamına ulaşılmış ancak 350 okul yöneticisinden geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönen ölçeklerden 27 tanesi yanlış ve eksik doldurma nedeniyle değerlendirme dışı bırakılarak geçerlik ve güvenirlik artırılmıştır. 323 okul yöneticisi araştırmanın çalışma evreni oluşturulmuş ve araştırma sonuçlandırılmıştır.

3.2.1. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik özellikleri, meslekteki kıdem ve yöneticilikte kıdemlerine göre nicel dağılımlarına ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre dağılımı Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre dağılımı

Cinsiyet	N	Yüzde %
Kadın	41	12,7
Erkek	282	87,3
Toplam	323	100,0

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik özellikleri incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre %12,7’i kadın okul yöneticileri, %87,3’ü ise erkektir yöneticileri olduğu görülmektedir. Erkek okul yöneticilerinin kadın okul yöneticilerinden fazla olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin yaş durumlarına göre dağılımı Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Okul yöneticilerinin yaş durumlarına göre dağılımı

Yaş Durumu	N	Yüzde %
25-35	33	10,2
36-45	160	49,5
46 ve üzeri	130	40,2
Toplam	323	100,0

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %10,2 ile 25-35 yaş grubu, %49,5 ile 36-45 yaş grubu, %40,2 ile 46 ve üzeri yaş grubu oluşturmaktadır. Bu da okul yöneticilerinin çoğunun orta yaş ve üstü bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Okul yöneticilerinin medeni hal durumlarına göre dağılımı Tablo 3.3’de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Okul yöneticilerinin medeni hal durumlarına göre dağılımı

Medeni Hal Durumu	N	Yüzde %
Evli	243	75,2
Bekar	80	24,8
Toplam	323	100,0

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %75,2’si evli, %24,8’i bekar olduğu görülmektedir. Evli okul yöneticilerinin, yöneticilik kadrolarını daha çok tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 3.4’te gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre dağılımı

Eğitim Durumu	N	Yüzde %
Lisans Mezunu	247	76,5
Lisans Üstü	76	23,5
Toplam	323	100,0

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %76,5’i lisans mezunu, %23,5’i yüksek lisans mezunlarından oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin çoğunun lisans mezunu bireylerden oluştuğu anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin meslekteki kıdem durumlarına göre dağılımı Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Okul yöneticilerinin meslekteki kıdemlerine göre dağılımı

Meslekteki Kıdem	N	Yüzde %
1-10 yıl	27	8,4
11-20 yıl	141	43,7
21 yıl ve üzeri	155	48,0
Toplam	323	100,0

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %8,4'u 0–10 yıl arasında, %43,7'si 11–20 yıl arasında, %48,0'ı 21 ve üzeri yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin çoğu 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip tecrübeli yöneticilerden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin yöneticilik kadrolarını meslek kıdemlerinin 11. yıldan sonra tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin yöneticilikte kıdem durumlarına göre dağılımı Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Okul yöneticilerinin yöneticilikte kıdemlerine göre dağılımı

Yöneticilikte Kıdem	N	Yüzde %
0-10 yıl	195	60,4
11-20 yıl	87	26,9
21 yıl ve üzeri	41	12,7
Toplam	323	100,0

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin %60,4'ü 0-10 yıl arasında, %26,9'u 11–20 yıl arasında, %12,7'i 21 ve üzeri yıl arasında yöneticilikte mesleki kıdeme sahip olan okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin çoğu 0-10 yıl yöneticilikte kıdeme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, okul yöneticilerinin kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla “Kişisel Bilgi Formu”, sosyal girişimcilik özelliklerinin belirlenmesi için “Sosyal

Girişimcilik Ölçeği” liderlik stilleri özelliklerinin belirlenmesi için de “Okul Yöneticileri Liderlik Stilleri Ölçeği” kullanılmıştır. Uygulanan form üç bölümden ve toplam 64 maddeden oluşmaktadır. İlk bölümde okul yöneticilerinin demografik özellikleri ile ilgili 8 madde; ikinci bölümde okul yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemeye yönelik 35 madde, üçüncü bölümde ise okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik özellikleri ile ilgili 21 madde vardır. Aşağıda bu bölümlere yönelik bilgiler yer almaktadır.

3.3.1. Kişisel bilgi formu

Kişisel bilgi formu araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik özelliklerini belirlemek ve araştırma sonuçlarına etkisi olabileceği düşünülen, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, eğitim durumu, branş, medeni durumu ve sahip olduğu çocuk sayısı bilgilerini elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. Ancak okul yöneticilerinin çoğunun branş ve çocuk sayısı sorularını boş bırakmaları ve bu değişkenlerin araştırma sonuçlarına etkisi olmayacağı düşünüldüğü için değerlendirmeden daha sonra çıkarılmıştır.

3.3.2. Liderlik stilleri ölçeği

“Liderlik Stilleri Ölçeği” Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplam 35 madde ve dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere 3 alt ölçekten oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlik güvenirlik çalışmaları araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Akar, Yıldırım ve Yalçın (2014) ölçeğin yapısal geçerliğini test etmek amacıyla açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine başvurmuş, güvenirlik çalışmasında ise Cronbach Alpha, Sperman Brown ve Test Tekrar Test güvenirlik katsayıları hesaplamıştır. Çalışma sonucunda toplam varyansın 54.19’unu açıklayan 3 faktör altında 35 maddeden oluşan bir ölçek elde etmiştir. Açımlayıcı faktör analizi ölçeğin dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stili olarak ifade edilen 3 alt boyuttan oluştuğunu göstermiştir. Her birisi ayrı değerlendirilen boyutlar

için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, üç ölçme modelinin de kabul edilebilir uyum indeksleri ürettiği görülmüştür. Dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı ölçeklerinin güvenilirliğinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılan analizlerde Cronbach Alpha, Sperman Brown ve Test Tekrar Test ölçüm sonuçlarının kabul edilen sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderlik olarak isimlendirilen birinci boyutta 20 madde, serbest bırakıcı liderlik olarak isimlendirilen 2. boyutta 8 madde, sürdürümcü liderlik olarak isimlendirilen 3. boyutta 7 madde bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmada ölçeğin iç tutarlık katsayısı olan Cronbach Alpha değerleri tekrar hesaplanmış dönüşümcü liderlik ölçeği için 88 ve ölçek maddelerinin düzeltilmiş madde toplam korelasyonları .21 ile .80 arasında dağıldığı görülmektedir. Serbestçi liderlik boyutu için .84 ve madde toplam korelasyonları da .33 ile .80 arası dağılırken; sürdürümcü liderlik için .78 olarak tespit edilmiş ve ölçek maddelerinin düzeltilmiş madde toplam korelasyonları ise .27 ile .70 arası dağıldığı ve bu araştırmada da güvenilir verilere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ölçek, “Hiç katılmıyorum” seçeneğinden “Tamamen Katılıyorum” seçeneğine doğru cevaplandırılabilen 5’li Likert tipi bir ölçektir.

3.3.3. Sosyal girişimcilik ölçeği

“Sosyal Girişimcilik Ölçeği” Konaklı ve Göğüş (2013) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için elde edilen veriler üzerinde AFA ve DFA yapılmıştır. Daha sonra ise KMO ve Barlet Test sonuçları ile ölçeğin 21 madde ve 3 boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Risk alma boyut 7 madde, özgüven boyutu 8 madde ve kişisel yaratıcılık boyutu da 6 maddeden oluşmuştur. Ölçeğin güvenilirliği için ise Cronbach Alpha Katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı, 85 olarak belirlenmiştir.

Mevcut araştırma verilerine dayalı olarak da Sosyal Girişimcilik Ölçeği’nin güvenilirliğini belirlemek için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach alfa” değeri tekrar hesaplanmıştır. Ölçeği risk alma boyutu için ,71 bulunmuş ve düzeltilmiş madde toplam korelasyonları .28 ile .58 arasında dağıldığı saptanmıştır. Özgüven boyutu için Cronbach Alpha değeri ,78 ve düzeltilmiş madde korelasyonu da .32 il .55 arası

dağıldığı belirlenmiştir. Son boyut olan kişisel yaratıcılık için ise Cronbach Alpha değeri, 79 ile düzeltilmiş madde toplam korelasyonları da .32 ile . 67 arasında dağıldığı belirlenmiştir. Toplam sosyal girişimcilik ölçeği içinse Cronbach Alpha değeri, 79 olduğu görülmektedir. Bu değerler de sosyal girişimcilik ölçeğinin güvenilir olduğunu ve bu araştırma kapsamında da kullanılabilceğini göstermiştir. Ölçeğin değerlendirilmesinde kullanılan puan aralıkları Tablo 3.7 gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Okul yöneticileri liderlik stilleri ölçeği ve sosyal girişimcilik ölçeği puan aralıkları

Okul Yöneticileri Liderlik Stilleri Ölçeği	Verilen puanlar	Sosyal Girişimcilik Ölçeği	Verilen puanlar	Puan Aralığı
Hiç Katılmıyorum	1	Kesinlikle Katılmıyorum	1	1.00 – 1.79
Katılmıyorum	2	Katılmıyorum	2	1.80 – 2.59
Kararsızım	3	Kısmen Katılıyorum	3	2.60 – 3.39
Katılıyorum	4	Katılıyorum	4	3.40 – 4.19
Tamamen Katılıyorum	5	Tamamen Katılıyorum	5	4.20 – 5.00

3.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada, araştırmanın Kocaeli İl merkezinde bulunan resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli bulunan okul yöneticilerine uygulanması için Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma izni talep edilmiş; Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün talepleri ile Kocaeli Valiliği'nden (Ek-1) yazılı izin alınmıştır. Ayrıca Abant İzzet Baysal Üniversitesi Etik Kurulu'ndan araştırmanın uygulanması için (Ek-2) gerekli yazılı izin alınmıştır. Kullanılan ölçeklerin kullanılabilmesi için gerekli yasal izin mail yoluyla alınmıştır. (Ek-3) Araştırma ölçekleri okullar ziyaret edilerek 01 Kasım 2016 – 31 Aralık 2016 tarihleri arasında ve okul yöneticilerine doldurulmak üzere sunulmuş ve uygulanmıştır. Okullara dağıtılan 600 ölçekten 329 ölçek geri dönmüştür. Toplanan ölçekler tek tek incelenmiş, ölçeklerin tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde parametrik veya parametrik olmayan analiz yöntemlerinin hangisinin kullanılması gerektiği konusunda, normallik dağılımları incelenmiştir. Kişisel değişkenler ve iki ölçeğin boyutlarının Kolmogorow Smirnow Testi sonuçları anlamlı fark olmasından dolayı veri dağılımının normal dağılım göstermediğine karar verilerek, ($p < 0,05$) araştırma verilerinin analizinde parametrik olmayan testler uygulanmıştır.

Araştırma verilerinin analizinde alt problemlere göre; birinci alt problem için frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. İkinci alt problem için araştırma sorularında yer alan ortalamalar arasındaki farkın manidarlığı testleri için Man Whitney U-testi, ikiden fazla gruptan elde edilen ortalamaların farklılığını test eden Krukal Wallis testleri ile gerçekleştirilmiş ve anlamlı farkların kaynağını belirlemek için ise Tukey b testi uygulanmıştır. Üçüncü alt problemin analizinde ise Sperman Rho katsayısı dikkate alınarak Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Araştırma verilerinin normallik dağılımlarına yönelik analiz sonuçları Tablo 3.8, Tablo 3.9 ve Tablo 3.10 da gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Bağımsız değişkenler normallik testleri sonuçları

	\bar{X}	Ss	Kolmogorov Smirnov Z	p
Cinsiyet	1,87	,333	,521	,000
Yaş	2,30	,644	,277	,000
Kıdem	2,39	,638	,308	,000
Yöneticilik kıdemi	1,52	,710	,373	,000
Eğitim Durumu	1,23	,424	,475	,000
Medeni Durum	1,24	,432	,469	,000

Okul yöneticilerinin görüşlerinin anlamlı olarak fark olup olmadığına ilişkin bağımsız değişkenlere yönelik normallik dağılımı incelendiğinde, Kolmogorow Smirnov z testi değerlerinin sonuçların cinsiyet ($z=,521$; $p=,000$), yaş ($z=,277$; $p=,000$), kıdem ($z=,308$; $p=,000$), yöneticilikte kıdem ($z=,373$; $p=,000$), eğitim durumu ($z=,475$; $p=,000$) ve medeni durum ($z=,469$; $p=,000$) değerlerine sahip olmalarından dolayı normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Bu nedenle anlamlılık testleri analizlerinde Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.9. Liderlik stilleri ölçeği normallik testi sonuçları

	\bar{X}	Ss	Kolmogorov Smirnov Z	p
Dönüşümcü Liderlik	69,85	6,733	,059	,200(*)
Sürdürümcü Liderlik	23,69	4,015	,130	,000
Serbest Bırakıcı Liderlik	28,54	3,267	,130	,000
Toplam Liderlik	122,24	10,712	,080	,011

P<0,5

Okul yöneticilerinin görüşlerinin normallik dağılımı incelendiğinde Kolmogorow Smirnov z testi değerlerinin sonuçların dönüşümcü liderlik (z=,059; p=,200), sürdürümcü liderlik ve serbestçi liderlik (z=,130; p=,000) iken, toplam liderlik puanı (z=0,80; p=,011) değerlerine sahip olmalarından dolayı normal dağılım göstermediği belirlenmiştir. Bu nedenle Spearman Rho ile ilişki analizleri test edilmiştir.

Tablo 3.10. Sosyal girişimcilik ölçeği normallik testi sonuçları

	\bar{X}	Ss	Kolmogorov Smirnov Z	p
Risk Alma	28,91	3,52	,082	,008
Özgüven	31,87	4,01	,109	,000
Kişisel Yaratıcılık	25,44	3,08	,131	,000
Toplam Sosyal Girişimcilik	86,24	8,94	,079	,012

Okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik ve boyutlarına ilişkin normallik testi analizlerinde Kolmogorov Smirnov Z testi analiz sonuçları incelendiğinde, risk alma (z=,082; p=,008), özgüven (z=,109; p=,000), kişisel yaratıcılık (z=,131; p=,000) ve toplam sosyal girişimcilik puanı (z=0,79; p=,012) olduğu belirlenmiştir. Okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin görüşlerinin, anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük olmasından dolayı verilerin normal dağılım göstermedikleri anlaşılmaktadır.

IV. BÖLÜM

4. Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde araştırma probleminin çözümüne ilişkin, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve sosyal girişimcilik becerilerini betimleme ölçeklerine verdikleri yanıtlar doğrultusunda, toplanan verilerin analizlerine ait bulgular ve yorumlar alt problemler doğrultusunda yer almaktadır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi olan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve sosyal girişimcilik becerileri düzeylerine ilişkin görüşlerine yönelik bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1.1. Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri

Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri araştırmada kullanılan ölçeğin boyutları olan dönüşümcü, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik boyutları doğrultusunda tek tek ele alınarak madde bazında değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik becerilerine ilişkin görüşlerine ait bulgulara Tablo 4.1’de yer verilmiştir.

Tablo 4.1. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin betimsel istatistikler

Dönüşümcü Liderlik Becerileri	\bar{X}	Ss
1. Davranışlarımla çalışanlara rehberlik ederim	3,32	1,475
4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutarım	3,40	1,556
6. Okulu temsil etme yeteneğim güçlüdür	3,63	1,160
8. Sorunlara etkili çözümler bulurum	3,18	1,362
10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanayım	4,38	,793
11. Beklentileri karşılamaya çaba gösteririm	3,39	1,503
14. Enerjik bir yapıya sahibim	4,28	,703
15. Yaratıcı fikirleri ödüllendiririm	4,32	,718
16. Uyum içinde çalışmayı sağlarım	3,27	1,469
19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmayı sağlarım	4,28	,684
20. Yaratıcı olma konusunda çalışanları cesaretlendiririm	3,42	1,428
22. Çalışanlara güven verir	4,14	,840
23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındayım	4,16	,723
24. Coşku ve heyecanı canlı tutarım	4,14	,917
25. Çalışanların hedefe ulaşma yollarını keşfetmesine yardımcı olurum	3,17	1,481
27. Bilimselliğe gereken önemi veririm	3,93	1,163
30. Geleceğe yönelik planlar yaparım	3,18	1,595
32. Çalışanların değişimden ve yenilikten yana olmasını isterim	3,13	1,713
34. Kaygıları dinler ve önemserim	4,37	,825
35. Çalışanlara öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlarım	4,41	,678
Toplam Ölçek	3.775	6.929

Tablo 4.1'deki okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik becerilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde toplam ölçeğe yönelik görüşlerinin $\bar{X}=3,78$ 'i ile “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgu okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik becerilerine yönelik görüşlerinin tamamen olmasa da olumlu olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerimizin dönüşümcü liderlik stillerini okul ortamında gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Tablo 4.1'de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik becerilerine yönelik ölçek maddeleri doğrultusunda verdikleri cevaplar ayrıntılı incelendiğinde, katılım düzeyinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu maddelerin “tamamen katılıyorum” düzeyi ile “Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanayım” ($\bar{X}=4,38$), “Enerjik bir yapıya sahibim” ($\bar{X}=4,28$), “Yaratıcı fikirleri ödüllendiririm” ($\bar{X}=4,32$), “Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmayı sağlarım” ($\bar{X}=4,28$), “Kaygıları dinler ve önemserim” ($\bar{X}=4,37$), “Çalışanlara öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlarım” ($\bar{X}=4,41$) maddeleri olduğu görülmektedir. Bu maddeleri en yakın olarak; “Çalışanlara güven veririm” ($\bar{X}=4,14$), “Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındayım”

($\bar{X}=4,16$), “Coşku ve heyecanı canlı tutarım” ($\bar{X}=4,14$) maddeleri izlemektedir. En yüksek puan alan bu maddeler incelendiğinde, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını çoğunlukla gösterdiklerini, okuldaki süreçleri çağın gerektirdiği yenilik ve dönüşüme göre şekillendirdiklerini ve takip ettiklerini düşündükleri anlaşılmaktadır. Dünyada ve ülkemizde yoğun ve hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Gerçekleşen bu değişimlere geleneksel liderlik modeliyle ayak uydurmak mümkün değildir. Yapılan araştırmalar bu değişime en iyi uyum sağlayabilen liderlik stilinin dönüşümcü liderlik stili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütlerde gelişen bu değişime uyum sağlayabilmek için örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirecek, öğrenmeyi kolaylaştıran ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duymaktadır. Okul yöneticileri çağın gerektirdiği yenilikler ışığında çalışanlarının kendilerini geliştirmeye yönelik girişimlerini destekleyerek okul ortamında yüksek bir sinerji yaratılmasını sağlamalıdır. Bu sinerji tüm çalışanların kendilerini güvende hissetmelerini sağlayarak gelişmelerini de bir yandan arttırmalarını sağlamaktadır. Todd (1999) da dönüşümcü liderliğin diğer liderliklerden farklı olduğunu, değişim-dönüşüm kültürünü merkez aldığı ve değişim sürecinde okulun uygulaması gereken stratejiler konusunda rehberlik ettiğini, bir işi yapıp bitirmeden ziyade dönüşümü vurgulayan, bağlılığı oluşturacak ortak vizyon gerektiren ve bunu ileten, değerleri belirleyen, okul temelli yönetim ve ortak karar vermeyi uygulayan ve okulda birçok liderliği takdir eden özelliklere sahip bir liderlik stili olduğunu savunmaktadır. Karip (1998) yaptığı çalışmada dönüşümcü bir liderin izleyicinin eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark ettiğini ve bu ihtiyacı güdülemek için kullandığını günlük örgütsel işlemlerin ötesinde idealleştirilmiş etki, esinlenmiş motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel destek sağlama gibi davranışları ve özellikleri kendinde topladığını belirtmektedir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin kendilerini belirtilen maddelere göre dönüşümcü lider olarak gördükleri söylenebilir.

Tablo 4.1'e göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik becerilerine yönelik verdikleri cevaplarda incelendiğinde katılım düzeyinin en düşük olduğu maddeler ise “kararsızım” düzeyi ile “Sorunlara etkili çözümler bulurum” ($\bar{X}=3,18$), “Çalışanların hedefe ulaşma yollarını keşfetmesine yardımcı olurum” ($\bar{X}=3,17$) “Geleceğe yönelik planlar yaparım” ($\bar{X}=3,18$) ve “Çalışanların değişimden ve yenilikten yana olmasını

isterim” ($\bar{X}=3,13$) maddeleridir. En düşük puan alan bu maddelere göre okul yöneticilerinin ortaya çıkan beklenmedik sorunlar karşısında etkili çözüm bulma yöntemlerini etkin bir şekilde kullanamadıkları söylenebilir. Dönüşümcü liderler, okullarında gelişim ve değiştirme sürecinde kuruma bağlılık, gayret ve daha iyi performans gösteren çalışanların daha yüksek düzeydeki gereksinimlerini karşılar ve onları özendirmeye teşvik eder. Zira dönüşümcü lider, hem çalışanların hem de örgütün amaçlarının en üst seviyede gerçekleşmesini gözeten liderdir. Bu amaçla çalışanlarına destek olur, onların performanslarını artıracak tedbirleri alır ve bu anlayış içerisinde karşılaşılan sorunların çözümüne yardımcı olur. Bu durumda öğretmenlerin güdülenme seviyeleri yükseltilerek, ilgileri ve çalışmaları geliştirilerek ve desteklenerek öğrencilere daha yararlı olabilmeleri ve böylece öğrencilerin dönüşüm toplumuna ayak uydurabilmeleri sağlanabilir. Bunun yanında dönüşümcü liderler, kendilerine bağımlı astlar yaratmak değil bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece kuruma önemli katkıları olabilecek yenilikçi astları yaratmayı hedeflemektedirler. Bu liderler riskleri göze alır ve hata yapmaktan korkmazlar. Çünkü hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar (Tengilimoğlu, 2005). Diğer yandan elde edilen bulgulardan okul yöneticileri öğretmenlerinin de çağın gerektirdiği değişim ve yenilikleri izlemesi ve okula yansıtması boyutunda kararsız kaldıkları anlaşılmaktadır. Bu da istenilen bir durum değildir.

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik becerileri incelendiğinde, okul yöneticilerinin sürekli olarak değişim ve yenilikten yana oldukları ve bu yenilikleri gerçekleştirmek için yeterli enerjiye sahip olarak kendilerini algıladıkları anlaşılmaktadır. Yeniliği üretebilmek için gerekli rol ve davranışlar olan, yaratıcı fikirleri ödüllendirme ve destekleme, problemleri çözerken orijinal bakış açıları oluşturma, çalışanları dinleme ve kaygılarını giderme, öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlama, hataları gelişmek için fırsat olarak görme, riskleri alma ve hata yapmaktan korkmama, hataları gelişmek için bir fırsat olarak görme, kurumsal hedefler doğrultusunda çalışanların coşku ve heyecanlarını canlı tutma ve çalışanlara güven verme davranışlarını yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Bu davranışları yüksek düzeyde gerçekleştirilmesi, okul yöneticilerinin dönüşümcü lider olarak kendilerini algıladıkları, değişim ve dönüşümün gereğini kolaylıkla farkına

vardıkları ve okullarında değişim ve dönüşümü sağlamak için gerekli davranışları sergiledikleri anlaşılmaktadır. Böylece okul yöneticilerinin Todd'un (1999) belirttiği gibi değişim ve dönüşüm kültürünü okulunda üretmesi gerektiği hususunda başarılı oldukları ve okul yöneticilerinin dönüşümcü lider olarak algılandıkları sonucuna varılabilir. Çelik ve Titrek'in (2014) yayınladıkları bildiri de de okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik becerileri ile girişimcilik arasında ilişki olduğunu öne sürmeleri ile mevcut araştırma sonuçlarının örtüştüğü anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar da okul yöneticilerinin dönüşümcü lider olarak algılanmaları için girişimcilik becerilerini geliştirmeleri gerektiği sonucuna da varılabilir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik becerilerine ilişkin Akan ve Yalçın (2015), Çelik (1998) ve Karip'in (1998) yaptıkları çalışmalarda da benzer şekilde okul yöneticilerinin kendilerini dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olarak gördükleri tespit edilmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgular benzer şekilde okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıdıklarını göstermektedir.

Okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik becerilerine ilişkin görüşlerine ait bulgulara Tablo 4.2'de yer verilmiştir.

Tablo 4.2. Okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik becerilerine ilişkin betimsel istatistikler

Serbest Bırakıcı Liderlik Becerileri	\bar{X}	Ss
2. Okul içinde çok fazla görünmem	2,39	1,245
9. Geri bildirim vermektan kaçınırım	3,14	1,515
12. Önemli konularda müdahale etmektan kaçınırım	2,55	1,337
13. Sorumluluklarımı başkalarına devrederim	3,80	1,100
17. Acil sorulara cevap vermektan kaçınırım	2,20	1,133
26. Karar vermektan kaçınırım	2,92	1,577
31. İhtiyaç duyulduğunda ortada çıkmam	2,97	1,666
33. Çalışanlara yol ve yöntem göstermem	2,92	1,698
Toplam Puan	3,23	3,089

Tablo 4.2'deki okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik becerilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, toplam ölçeğe yönelik görüşleri $\bar{X}=3,23$ ile “ kararsızım” düzeyinde olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgu okul yöneticilerinin okul

ortamında serbest bırakıcı liderlik stilini uygulayıp uygulamama konusunda kararsız kaldıklarını göstermektedir.

Tablo 4.2'deki okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik becerilerine yönelik görüşleri ölçek maddeleri doğrultusunda katılım düzeyinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu maddenin “katılıyorum” düzeyi ile “Sorumluluklarını başkalarına devrederim” ($\bar{X}=3,80$) maddesi olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgu okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik davranışlarından okuldaki görevlilerine yönelik sorumluluklarını ve okuldaki görevleri çalışanlar ile paylaşma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu maddeye en yakın madde “ kararsızım” düzeyi ile “Geri bildirim vermekten kaçınırım” ($\bar{X}=3,14$) maddesidir. Elde edilen bu bulgu okul yöneticilerinin çalışanlarına geri bildirim vermeye çabaladıklarını göstermektedir. Ancak serbest bırakıcı liderin çalışanlarını kendi hallerine bırakması, sınırsız yetki vermesi okul yöneticisinin okulda varlığının, belli olmamasına sebep vermektedir. Böylelikle kurumda birden fazla lider olmasını doğurur. Bu da kurumlarda istenen bir durum değildir. Çünkü okul yöneticisinin çalışanlar tarafından liderlik özelliklerini gösteremeyen, yönetemeyen yönetici olarak algılanmasına sebep olduğu görülür. Ayrıca u liderler, önemli kararlar alma sürecinde de karar vermekten çekinirler.

Tablo 4.2'ye göre okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik becerilerine yönelik verdikleri cevaplarda katılım düzeyinin en düşük ortalamaya sahip olduğu maddeler ise “Acil sorulara cevap vermekten kaçınırım” ($\bar{X}=2,20$), “Okul içinde çok fazla görünmem” ($\bar{X}=2,39$), “Önemli konularda müdahale etmekten kaçınırım” ($\bar{X}=2,55$) maddeleridir. Elde edilen bulgular incelendiğinde maddelerin ters maddeler olduğu, bu durumda okul yöneticilerinin acil durumda da görev yapanlara cevap vererek yol göstermeye çabaladıkları ve okul içinde hedef odaklı değer anlayışına sahip olduklarını düşündükleri sonucuna ulaşılabilir. Hoy ve Miskel (2012) de serbest bırakıcı liderlerin sorumluluk almada zorlandıklarını, bu nedenle kararları geciktirdiği, dönüt vermede zorlandığını, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için bir gayret ve çaba göstermediğini vurgulamış ayrıca okulda okul yöneticisinin varlığının hissedilmediği, öğretmen, personel ve öğrenciler ile iletişim kurmadığı bir yaklaşım olarak ifade

etmektedir. Bu tür okul yöneticileri odalarının dışına çıkmamakta, öğretmen ve öğrencilerin sorunları, isteklerini önemsememekte, değişime ve gelişmeye kapalı oldukları için okulda yönetim eskiden nasılsa öyle devam etmesini istemektedirler. Kendisine özel yenilikler getirme konusunda eksik kaldıkları anlaşılmaktadır. Elde ettiğimiz sonuçlar okul yöneticileri tarafından serbest bırakıcı liderlik davranışlarının benimsenmediğini ve varlıklarını okul içinde gösterme eğiliminde oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik becerilerine ilişkin olarak, görüşlerin kararsızım seçeneğinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Bu becerilerden sorumluluklarını başkalarına devretme dışında diğer beceriler hususunda kararsız olması, ayrıca önemli hususlar olduğunda müdahale etmekten kaçınmadıklarını ifade etmeleri de okulda serbestçi yönetimden ziyade, okul yöneticilerinin kontrol odaklı bir yönetim modelini benimseme eğiliminde oldukları sonucuna varılabilir. Bu şüphesiz yasal olarak Türk Eğitim Sistemi’nde yetki devredilebilir ancak sorumluluk devredilemez yargısının bir sonucu olabilir.

Akan ve Yalçın’ın (2015) alan ile ilgili yaptıkları çalışmada da okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik davranışını en az gösterdikleri ve “katılmıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik becerilerine ilişkin görüşlerine ait bulgulara Tablo 4.3’de yer verilmiştir.

Tablo 4.3. Okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik becerilerine ilişkin betimsel istatistikler

Sürdürümcü Liderlik	\bar{X}	Ss
3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunurum	3,68	1,286
5. Bence eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur	3,22	1,343
7. Benim için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir	3,46	1,177
18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, çalışanlara verdiğim değer azaltırım	3,06	1,329
21. Risk almaktan hoşlanmam	3,06	1,568
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde çalışanları ödüllendiririm	3,40	1,240
29. Sürekli olarak sorumluluklara vurgu yaparım	3,72	1,155
Toplam Puan	3,37	3,733

Tablo 4.3'deki okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik becerilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, toplam ölçeğe yönelik görüşlerini $\bar{X}=3,37$ ile “kararsızım” düzeyinde olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgu doğrultusunda okul yöneticilerinin okul da sürdürümcü liderlik stilini gösterip göstermedikleri konusunda kararsız kaldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 4.3'e göre okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik becerilerine yönelik görüşleri ölçek maddeleri doğrultusunda incelendiğinde katılım düzeyinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu maddelerin “katılıyorum” düzeyi ile “Sürekli olarak sorumluluklara vurgu yaparım” ($\bar{X}=3,72$) ve “Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede buldukları” ($\bar{X}=3,68$) maddesi olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda okul yöneticileri okulda mevcut olan yapının korunması ve bu yapının devam etmesi adına çalışanlarına görevleri ve sorumluluklarını hatırlatmada liderlik etmekten çok yönetme anlayışını gösterdikleri, örgütte herhangi bir sorun ve aksaklıkların çıkmaması için gerekli önlemleri alıp, rutin zamanlarda değil de sorunlarla karşılaştıklarında müdahale davranışını gösterdikleri söylenebilir. Oysa sürdürümcü lider, çalışanlarının daha önceden belirlenmiş görevlerini yapma ve diğer çalışanlar ile birlikte problem çözmeleri doğrultusunda yönlendiren kişi olmalıdır. (Korkmaz, 2005). Eren'e (2000) göre sürdürümcü liderlik biçiminde davranış gösteren yöneticiler yetkilerini, çalışanları ödüllendirme, daha çok çaba ve gayret göstermeleri için maaş ve unvan verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi katkılarını göstermeleri davranışlarını desteklemezler. Bu liderlik tipi geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek nesillere bırakma yönünde yararlıdır ancak yaratıcılık ve yenilik yönü azdır (Sabuncuoğlu, 1998). Bu durum okul yöneticilerinin sürekli olarak çalışanların sorumluluklarının hatırlatılması, onların üzerinde baskı oluşturmalarına ve rahat bir çalışma ortamı bulamamalarına sebep vermektedir. Bu durumda çalışanların yaratıcılık ve girişimcilik yönlerini olumsuz yönde etkilemektedir.

Tablo 4.3'deki okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik becerilerine yönelik görüşlerinden katılım düzeyinin en düşük ortalamaya sahip olduğu maddeler ise “Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, çalışanlara verdiğim değer azaltırım

($\bar{X}=3,06$), “Risk almaktan hoşlanmam” ($\bar{X}=3,06$) ve “Bence eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur” ($\bar{X}=3,22$) maddeleri olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda okul yöneticilerinin kurumlarında yeni liderlik stillerini sergilese de gelenekçi yapıdan tamamen ayrılmadıklarını göstermektedir. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde dönüşümcü liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütlerde ise sürdürümcü liderlik biçimi etkili olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005). Bu durumda sürdürümcü liderlik stili eğitim kurumlarına çok ta uygun olmayan durumsal koşullara göre uygulanması gereken bir stildir.

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi sürdürümcü liderlik becerilerini sergilemeye ilişkin görüşlerin de tıpkı serbestçi liderlik becerileri ve davranışları gibi okul yöneticilerinin kararsız olması hala lider olmaktan ziyade varolan durumu sürdürme davranışlarının da var olduğu ve okul yönetim modellerini de etkilediği şeklinde bir sonuca varılmasına yol açabilir. Ancak bu sonuçlar, dönüşümcü liderliğe inandıkları fakat okul içi uygulamalar da dönüşümcü lider olabilme hususunda bazı sıkıntı yada engellerin var olduğu sonucuna varılmasına yol açabilir. En yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik becerilerini sergilemelerine karşın, en düşük ortalamaların serbestçi liderlik becerilerini sergilemede olduğunu ifade etmeleri, dönüşümcülüğü liderlik becerileri ile okulları hızlı küreselleşen sürece ayak uydurma hususunda okul yöneticilerinin istekli oldukları ancak çalışanları nasıl özgürce kendini ifade etme ve görev ve sorumluluklarını yerine getirmeye dönük yönetecekleri hususunda kendilerini yeterli algılamadıkları sonucuna varılabilir.

Okul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik görüşleri ölçek boyutlarında elde edilen toplam puanlar doğrultusunda değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin en fazla “dönüşümcü liderlik stilini” sergiledikleri ($\bar{X}=3,77$) “serbest bırakıcı liderlik” ($\bar{X}=3,226$) ve “sürdürümcü liderlik” ($\bar{X}=3,37$) stilini gösterip göstermedikleri konusunda kararsız kaldıkları anlaşılmaktadır. Bu bulgular ışığında okul yöneticileri okul içerisinde serbest bırakıcı liderlik ile sürdürümcü liderlik becerilerinden daha çok dönüşümcü liderlik stiline yönelik becerileri göstermektedirler.

Okul yöneticilerinin klasik yönetici davranışını ifade eden sürdürümcü liderlik becerileri ile okulların işleyişi bakımından pasif, liderlik özelliklerinden yoksun yöneticiyi ifade eden serbest bırakıcı liderlik davranışları okulun kültürüne, iklimine ve işleyişine zarar vermektedir. Her iki liderlik stili de okulda çalışan öğretmenler ve diğer personel üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Oysa okul çalışanları üzerinde olumlu etki yaratan, okulun amaçlarına öncelik veren, çalışanları harekete geçiren, bağlılıklarını arttıran, adanmışlık düzeylerini güçlendiren, okulun çıkarları ile çalışanların çıkarlarını ortak amaçta buluşturan dönüştürücü liderlik becerilerini okul ortamında daha uygun yönetici becerileridir. Araştırma bulguları da okul yöneticilerinin öğretmenler üzerinde olumlu etkisi fazla olan dönüştürücü liderlik becerilerine yönelik uygulamaların daha fazla olduğunu göstermektedir ki bu sonuç istenen bir sonuçtur.

4.1.2. Okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin görüşleri

Okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin görüşleri araştırmada kullanılan ölçeğin boyutları olan risk alma, özgüven, kişisel yaratıcılık boyutları doğrultusunda tek tek ele alınarak madde bazında değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin risk alma boyutuna yönelik görüşlerine ait bulgulara Tablo 4.4' te yer verilmiştir.

Tablo 4.4. Okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerileri risk alma boyutuna ait betimsel istatistikler

Risk Alma Boyutu	\bar{X}	Ss
1.Başarıya ulaşacağım konusunda kendime güvenirim	4,14	,807
2.Olumsuzluklar, bir işi başarmam için beni daha da güçlü kılar.	3,98	,826
3.Başkalarının çözmeye yanaşmadığı sorunları çözmek isterim.	3,98	,912
4.Bir işi yapmaya karar verirsem bunu kimse engelleyemez.	3,93	,938
5.Zor bir işe başlamak benim için heyecan vericidir	4,28	,712
6.Risk almadan başarılı olunmaz.	4,25	,731
7.Çok çalışarak her zorluğun üstesinden gelebileceğime inanırım.	3,75	1,003
Toplam Puan	4,04	3,625

Tablo 4.4'te okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerinin risk alma boyutuna ilişkin görüşleri doğrultusunda incelendiğinde toplam boyutuna yönelik görüşlerinin ($\bar{X}=4,04$) "katılıyorum" düzeyinde olduğu görülmektedir. Elde edilen bu

bulgu doğrultusunda okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerinden risk alma boyutunu okul ortamında yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.4'te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerinin risk alma boyutuna yönelik görüşlerinin ölçek maddeleri doğrultusunda incelendiğinde katılım düzeyinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu maddelerin “Zor bir işe başlamak benim için heyecan vericidir.” ($\bar{X}=4.28$) ve “Risk almadan başarılı olunmaz” ($\bar{X}=4.25$) maddeleri olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda okul yöneticilerinin önemli kararların alınmasında, işlerin yürütülmesinde ve başarılı olabilmek için risk almaktan çekinmedikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca okul yöneticileri buldukları kurumlarda zor olan işlerin çözümünde kendilerini yeterli buldukları ve üstesinden gelebildikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.4'te göre okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerinin risk alma boyutuna yönelik görüşlerinin ölçek maddeleri doğrultusunda incelendiğinde katılım düzeyinin en düşük ortalamaya sahip olduğu maddelerin ise “Çok çalışarak her zorluğun üstesinden gelebileceğime inanırım.” ($\bar{X}=3,75$) maddesi olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgu okul yöneticilerinin okulda meydana gelebilecek beklenmedik sorunlar karşısında bu sorunu çözmeye yönelik girişimlerde bulunduğu , çalışmaktan kaçmadıkları sorumluluklarını göğüslediklerini, risk almaktan çekinmediklerini, çalışanlarını yönlendirerek üstesinden gelebildikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.4'e göre okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik düzeyleri açısından ise risk alma boyutundaki becerilerinin ortalamalarının yüksek olması aslında dönüşümcü liderlik becerileri ile uyumludur. Dönüşümcü lider olabilmek için okul yöneticilerinin risk alma becerilerinin sergilenmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu araştırma bulgularının birbiri ile tutarlı olduğu sonucuna varılabilir. Okul yöneticilerinin küreselleşen dünyada hızlı değişimin var olduğunun farkında oldukları ve okulları da bu değişime ayak uyduracak kurumlar olması gerektiğini anladıkları ancak bu değişimi gerçekleştirme konusunda serbestçi bir yönetimi sergileyemedikleri sonucuna da varılabilir. Sosyal girişimci bireylerin risk alma, bağımsız davranabilme, belirsiz durumlara karşı dayanıklı ve hazırlıklı olma gibi özellikleri bulunmaktadır. Günümüzde

çok hızlı bir şekilde gerçekleşen değişim belirsizlik ve düzensizliklerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bunun karşısında yöneticilerin geleceğe yönelik bir öngörü çok fazla gerçekleştiremedikleri içinde risk almak zorunda kalmaktadırlar. Eğitim kurumlarının bu belirsizlik sürecinden yoğun olarak etkilendiği göz önüne alındığında, okul yöneticilerinin bu süreçte başarılı olabilmeleri için risk alma becerilerinin gelişmiş olması ve kullanılması gerekmektedir. Elde edilen bulgular araştırma kapsamındaki yöneticilerin bu becerilere sahip olduklarını düşündüklerini göstermektedir.

Okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerinden özgüven boyutuna yönelik görüşleri Tablo 4.5'te sunulmuştur.

Tablo 4.5. Okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerileri özgüven boyutuna ait betimsel istatistikler

Özgüven Boyutu	\bar{X}	Ss
8. Çevremdeki insanları kendi düşüncelerim doğrultusunda etkilerim.	3,85	,852
9. Mesleğimle ilgili sorunlara yönelik farklı görüş ve yorumlarım vardır	4,13	,691
10. Mesleki bilgi ve beceri açısından kendime güvenirim.	4,21	,688
11. Mesleğimde üst düzey yöneticilik konumunda olsaydım birçok sorunun çözümüne yönelik uygulamalarda bulunabilirdim.	4,07	,797
12. Yeni çevre/arkadaşlar edinmek benim için kolaydır.	4,01	,849
13. İlk kez tanıştığım birine kendimi kolayca ifade edebilirim.	4,01	,830
14. Arkadaş çevremde sevilen ve ön planda olan bir karakterimdir.	3,98	,685
15.Çevremdeki insanların fikirlerini dinleyerek özgün fikirler ortaya koyarım.	4,20	,662
Toplam Puan	4,05	3,838

Tablo 4.5'teki okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerileri özgüven boyutuna ilişkin görüşleri incelendiğinde toplam boyuta görüşlerin ($\bar{X}=4,05$) "katılıyorum" düzeyinde olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgu okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerinden özgüven boyutuna yönelik görüşlerinin olumlu olduğunu ve okul ortamında gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Okul yöneticilerinin özgüven boyutuna yönelik görüşleri madde bazında incelendiğinde, katılımcıların kendilerine yöneltilen 6 maddeye "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" düzeyinde cevaplar verdikleri görülmektedir. Elde edilen bu bulgular yöneticilerde sosyal girişimcilik yeterliklerinden olan özgüven düzeylerinin yüksek düzeyde gösterdikleri anlaşılmaktadır.. Maddelere bakıldığında özellikle "Mesleki bilgi ve beceri açısından kendime güvenirim" ($\bar{X}=4,21$), Çevremdeki insanların fikirlerini

dinleyerek özgün fikirler ortaya koyarım. ($\bar{X}=4,20$), “Mesleğimle ilgili sorunlara yönelik farklı görüş ve yorumlarım vardır” ($\bar{X}=4,13$) maddelerinde yüksek düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda okul yöneticileri mesleki bilgi becerilerinin iyi olması nedeniyle özgüvenlerinin de yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Karar verme aşamasında güvendiği kişiler ile bilgi alış verişi yapmaktan çekinmedikleri, bu bilgileri kendi süzgecinden geçirdikten sonra uygulamaya geçirdiği görülmektedir.

Tablo 4.5’te görüldüğü gibi okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerileri özgüven boyutuna ilişkin ortalamalarının yüksek olması okul yöneticilerinin topluma karşı rol ve sorumluluklarını yerine getirme hususunda istekli oldukları ve topluma karşı sorumluluklarını da yerine getirme çabasında oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Yine bu süreci gerçekleştirmek için okul yöneticilerinin insan ilişkilerine önem verdikleri, başarılı olma güduları ve kendine güven duygularının yüksek olduğu ve yenilikçilik için gerekli kararları alma eğiliminde oldukları sonucuna varılabilir.

Sosyal girişimciler başarılı olma güdüsü ve kendine güven duygusu yüksek, yaratıcı ve yenilikçi, hızlı karar alabilen bireylerdir (Karasakal, Aksu ve Demircili, 2013). Bu özelliklerden anlaşıldığı üzere, sosyal girişimci bireyler toplumsal olaylar üzerinde herhangi bir fayda sağlamayı beklemeden ısrarla çalışabilen, özgüven sahibi kişilerdir. Bunların yanında üzerinde durulan önemli noktalardan biri, bireysel yaratıcılığın kullanılmasında çevresindeki diğer bireylerin fikir, deneyim ve başarı hikâyelerinden faydalanma özelliğidir (Yeniçeri ve Seçkin, 2011). Bu doğrultuda araştırma kapsamındaki okul yöneticilerinin özgüven duygularının yüksek olduğu, kendilerine güvendiklerini kolayca ifade edebildikleri, çevresindekileri etkiledikleri, yaratıcı fikirler ortaya koyabildikleri anlaşılmaktadır.

Okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerinden kişisel yaratıcılık boyutuna yönelik görüşleri Tablo 4.6’da sunulmuştur.

Tablo 4.6. Okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerileri kişisel yaratıcılık boyutuna ait betimsel istatistikler

Kişisel Yaratıcılık Boyutu	\bar{X}	Ss
16.Bir işi yapmaya başlamadan önce bu işten etkilenecek kişilerin görüşlerini alırım.	4,27	,621
17.Bir işi yapmaya başlamadan önce başkalarının fikirlerini alırım	4,32	,645
18.Mesleğimle ilgili güncel sorunların çözümüyle ilgili arkadaşlarımla tartışırım.	4,25	,671
19.Bir işi yapmaya başlamadan önce bu işle ilgili başarılı kişileri model alırım.	4,22	,682
20.Bir işi yapmaya başlamadan önce bu işi yapabileceğim farklı yöntemler olup olmadığını düşünürüm.	4,25	,741
21.Mesleğimle ilgili yazılı/görsel medyayı yakından takip ederim.	3,96	,668
Toplam Puan	4,21	2,875

Tablo 4.6'daki okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerinden kişisel yaratıcılık boyutuna yönelik görüşleri incelendiğinde toplam boyuta yönelik görüşlerinin ($\bar{X}=4,21$) “tamamen katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgu okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerinin kişisel yaratıcılık boyutuna yönelik görüşlerinin yüksek düzeyde olduğunu ve okul ortamında bunu gerçekleştirdiklerini düşündükleri göstermektedir.

Tablo 4.6'ya göre okul yöneticilerinin kişisel yaratıcılık boyutuna ilişkin maddeler ayrıntılı incelendiğinde, yöneticilerin “tamamen katılıyorum” ve “katılıyorum” seçeneklerinde yığıldıkları görülmektedir. Maddeler özellikle “Bir işi yapmaya başlamadan önce başkalarının fikirlerini alırım” ($\bar{X}=4,32$), Bir işi yapmaya başlamadan önce bu işten etkilenecek kişilerin görüşlerini alırım. ($\bar{X}=4,27$), “Bir işi yapmaya başlamadan önce bu işi yapabileceğim farklı yöntemler olup olmadığını düşünürüm.” ($\bar{X}=4,25$), “Mesleğimle ilgili güncel sorunların çözümüyle ilgili arkadaşlarımla tartışırım.” ($\bar{X}=4,25$) gibi maddelere yüksek düzeyli katılım gösterdikleri açıkça görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak, okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerini özellikle kişisel yaratıcılık boyutunun yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar okul yöneticilerinin yüksek bir motivasyona ve üretkenliğe sahip olduğu, risk almaktan çekinmedikleri, işlerine bağlı oldukları ve kendi kendilerine yetebildikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi sosyal girişimci olarak okul yöneticilerinin kişisel yaratıcılık boyutunda kendilerini oldukça yeterli algıladıkları görülmektedir. Okul

yöneticileri başkalarının görüşlerini almayı önemsedikleri, sorumluluk alma ve dağıtmada cesaretli oldukları, mesleği ile ilgili hususları meslektaşları ile görüş alışverişinde buldukları ve kendilerini geliştirmek için sosyal medya ve alinyazını taradıkları anlaşılmaktadır. Okul yöneticileri kendisine bağlı çalışanların yaratıcılığını teşvik etmelidir. Ani ortaya çıkan durumlar karşısında kendine özgü önlemler alabilmelidir.

Okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri ölçek boyutlarında elde edilen toplam puanlar doğrultusunda değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin en fazla “kişisel yaratıcılık” becerilerini sergiledikleri ($\bar{X}=4,21$) “risk alma” ($\bar{X}=4,044$) ve “özgüven” ($\bar{X}=4,05$) becerilerini de okul içinde gösterdikleri anlaşılmaktadır. Bu bulgular ışığında okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Okul yöneticisinin kişisel yaratıcılık becerisinin yüksek olması çalışanların da kendi yaratıcılıklarını ortaya koymasına olanak vermektedir. Böylelikle okul ortaya çıkan yenilik ve gelişmeleri de takip ederek yeni bilgi ve teknolojilerin okula kazandırılmasını sağlar. Okul yöneticilerinin gelişime açık olduklarını gösteren bu ölçütlere ilişkin yüksek düzeyli katılım göstermeleri aslında okul yöneticilerinin klasik yönetici tipinden çıkıp, hızlı değişen dünyaya göre kendilerini yenileme ve sosyal girişimci olma bilincine uygun bir bakış açısına sahip, değişime ve dönüşüme hazır oldukları sonucunu ortaya koymaktadır. Bu yöneticiler sorumlulukları diğer çalışanlar ile paylaştıkları için kuruma ait hissetme, bağlılık, sahiplenme duygularının gelişmesini artırır. Okul yöneticisi öğretmenlerini okul ile ilgili kararlara katmalı, ve çevre ile okul arasındaki iletişimi sağlamalıdır. Özgüveni gelişmiş, yaratıcı ve risk almayı seven okul yöneticisi öğrencilerin başarısının artmasını da sağlayarak, onların gelişen ve değişen dünyaya ayak uydurmalarını kolaylaştırıp, kendine güvenen, donanımlı, kimseye bağlı olmadan hayatlarına devam etmesini sağlar.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın ikinci alt problemi olan okul yöneticilerinin bağımsız değişkenlere (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, eğitim durumları ve

medeni durumları) göre liderlik stillerine ve sosyal girişimcilik düzeylerine yönelik görüşlerinden elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

4.2.1. Okul yöneticilerinin demografik değişkenlerine göre liderlik stillerine ilişkin görüşleri

Okul yöneticilerinin demografik değişkenleri olan cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, eğitim durumları ve medeni durumlarına göre liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde anlamlı fark olup olmadığına yönelik bulgulara sırasıyla yer verilmiştir.

4.2.1. 1. Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre liderlik stillerine ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucu Tablo 4.7'de verilmiştir.

Tablo 4.7. Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre liderlik stillerine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları

	Cinsiyet	N	Sıra Ortalama (SO)	Sıralar Toplamı (ST)	U	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	41	164,52	6745,50	5677,500	,853
	Erkek	282	161,63	45580,50		
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	41	185,54	7607,00	4816,000	,083
	Erkek	282	158,58	44719,00		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	41	157,18	6444,50	5583,500	,722
	Erkek	282	162,70	45881,50		
Ölçek toplamı	Kadın	41	174,90	7171,00	5252,000	,343
	Erkek	282	160,12	45155,00		

*p> ,05

Tablo 4.7 incelendiğinde, okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre ölçeğin toplamında (U= 5252,000; p>0,05) ve alt boyutlarında, dönüşümcü liderlik (U= 5677,500; p>0,05), sürdürümcü liderlik (U=

4816,000; $p>0,05$) ve serbestçi liderlik ($U= 5583,50$; $p>0,05$) stillerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre liderlik stillerine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı kadın ve erkek okul yöneticilerinin benzer liderlik stillerini sergiledikleri söylenebilir. İstatistiksel olarak anlamlı fark olmasa da liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin sıralar ortalama değerleri incelendiğinde sadece sürdürücü liderlik stilinde kadın okul yöneticilerinin görüşlerinin ortalamasının ($SO=185,54$), erkek okul yöneticilerinin ortalamasından daha yüksek olduğu ($SO=158,58$) görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak, kadın okul yöneticilerinin erkek okul yöneticilerinden sürdürücü liderlik davranışını daha fazla sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Kadın okul yöneticilerinin çalışanlarına erkek okul yöneticilerinden daha fazla güvendiği, koşullu destek sağladığı ve beklentilerin gerçekleşmesine dayalı olarak olumlu ya da olumsuz tutum sergiledikleri anlaşılmaktadır. Yine kadın okul yöneticilerinin okulda sorun ortaya çıkmadan eyleme geçmediklerini performans sorunlarına bağlı aksaklıklar veya diğer problemler ortaya çıktıktan sonra eyleme geçtikleri söylenebilir (Hoy ve Miskel, 2010).

4.2.1.2. Okul yöneticilerinin yaş değişkeni açısından değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre liderlik stillerine ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan test sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre liderlik stillerine ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları

Alt boyutlar	Yaş	N	Sıra Ortalama (SO)	sd	Kaykare (χ^2)	P	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	25-35	33	161,64	2	,338	,844	-
	36-45	160	164,91				
	46 ve üzeri	130	158,51				
Sürdürümcü Liderlik	25-35	33	162,80	2	,181	,914	-
	36-45	160	163,98				
	46 ve üzeri	130	159,35				
Serbest Bırakıcı Liderlik	25-35	33	158,89	2	,091	,956	-
	36-45	160	161,26				
	46 ve üzeri	130	163,70				
Ölçek Toplamı	25-35	33	158,97	2	,059	,971	-
	36-45	160	163,05				
	46 ve üzeri	130	161,47				

*p>,05

Tablo 4.8 incelendiğinde, okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis Analizi sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik ($\chi^2 (2)=,338$; p>0,05); sürdürümcü liderlik ($\chi^2 (2)=,181$; p>0,05); serbest bırakıcı liderlik ($\chi^2 (2)=,091$; p>0,05) boyutları ve toplam liderlik ($\chi^2 (2)= ,059$; p>0,05) görüşlerinde anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı fark oluşturmadığı, bütün yaş grubundaki yöneticilerin benzer liderlik stillerini sergiledikleri söylenebilir. Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı şekilde fark olmamasının en önemli nedenlerinden birisi, iki aşamalı sınav sisteminden geçerek okul yöneticiliğine atamalarının yapılması şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca okul yöneticisi olabilmek için eğitim sisteminde öğretmenlik, müdür yardımcılığı, müdür başyardımcılığı yapma koşullarının aranması genç ve yaşlı okul yöneticilerinin arasındaki bu farkın çıkmamasına sebep olabilir.

4.2.1.3. Okul yöneticilerinin medeni durum değişkeni açısından değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre liderlik stillerine ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test sonuçları Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Okul yöneticilerinin medeni durumlarına göre liderlik stillerine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları

	Medeni Durum	N	Sıralar Ortalama (SO)	Sıralar Toplamı (ST)	U	p
Dönüşümcü Liderlik	Evli	243	162,26	39430,0	9656,00	,929
	Bekar	80	161,20	12896,0		
Sürdürümcü Liderlik	Evli	243	166,96	40571,5	8514,50	,094
	Bekar	80	146,93	11754,5		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Evli	243	160,45	38988,5	9342,50	,600
	Bekar	80	166,72	13337,5		
Ölçek toplamı	Evli	243	163,60	39754,0	9332,00	,592
	Bekar	80	157,15	12572,0		

*p > ,05

Tablo 4.9 incelendiğinde okul yöneticilerinin medeni durumuna göre liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre hem toplam ölçekte (U= 9332,00; p>0,05) hem de alt boyutlarda; dönüşümcü liderlik (U= 9656,00; p>0,05), sürdürümcü liderlik (U= 8514,50; p>0,05), serbest bırakıcı liderlikte (U= 9342,50; p>0,05) anlamlı bir fark bulunmamıştır. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre liderlik stillerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı, evli ve bekar bütün yöneticilerin benzer düşüncede oldukları söylenebilir. Anlamlı farkın çıkmaması medeni durum değişkeninin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşlerinde etkili bir değişken olmadığı söylenebilir. Anlamlı fark çıkmasa da liderlik stillerine ilişkin görüşleri arasında sıra ortalaması değerleri incelendiğinde sadece sürdürümcü liderlik stilinde evli okul yöneticilerinin görüşlerinin ortalamasının (SO=166,96), bekâr okul yöneticilerinin ortalamasından daha yüksek olduğu (SO=146,93) anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bulgulara dayanarak, evli okul yöneticilerinin bekâr okul yöneticilerinden sürdürümcü liderlik davranışını daha fazla gösterdiği söylenebilir. Evli okul müdürlerinin daha çok geçmişte devam eden yararlı uygulamaları devam ettirme eğiliminde olduğu, yenilikçi uygulamaları okula entegre etmede yetersiz kaldıkları, evli okul yöneticilerin geleneksel, bekar okul yöneticilerinin yaratıcılık ve yenilikçi yönlerini daha fazla sergiledikleri şeklinde yorumlanabilir. Evli okul yöneticilerinin, bekar okul yöneticilerine göre sürdürümcü liderliğin en önemli özelliklerinden olan örgütsel başarıyı yakalama eğilimlerinin daha fazla olduğu söylenebilir. Evli okul müdürlerinin hayattan beklentileri, sosyal sorumlulukları, vizyonları, hedefleri, ruhsal gelişimleri, bekar öğretmenlere göre daha gelişmiş

olabileceği için liderlik stillerini sergilemede daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.2.1.4. Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkeni açısından değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre liderlik stillerine ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test sonuçları Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10. Okul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre liderlik stillerine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları

	Eğitim Durumu	N	Sıralar Ortalama (SO)	Sıralar Toplamı (ST)	U	p
Dönüşümcü	Lisans Mezunu	247	160,53	39651,50	9023,500	,610
Liderlik	Lisans Üstü	76	166,77	12674,50		
Sürdürümcü	Lisans Mezunu	247	161,19	39814,00	9186,00	,778
Liderlik	Lisans Üstü	76	164,63	12512,00		
Serbest Bırakıcı	Lisans Mezunu	247	159,95	39507,50	8879,500	,474
Liderlik	Lisans Üstü	76	168,66	12818,50		
Ölçek toplamı	Lisans Mezunu	247	160,87	39735,50	9107,500	,695
	Lisans Üstü	76	165,66	12590,50		

*p> ,05

Tablo 4.10 incelendiğinde okul yöneticilerinin eğitim durumuna göre liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre alt boyutlarda ve toplam ölçekte (U=9107,500; p>0,05), dönüşümcü liderlik (U=9023,500; p>0,05), sürdürümcü liderlik (U=9186,00; p>0,05) ve serbest bırakıcı liderlikte (U=8879,500; p>0,05) anlamlı bir fark bulunmamıştır. Elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre liderlik stillerine ilişkin görüşleri lisans yada lisansüstü eğitim mezunu olmaları fark etmeksizin birbirine benzer olduğu söylenebilir. Başka bir anlatımla okul yöneticilerinin eğitim durumu, okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının bir belirleyicisi değildir.

4.2.1. 5. Okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre liderlik stillerine ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan test sonuçları Tablo 4.11’de verilmiştir.

Tablo 4.11. Okul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre liderlik stillerine ilişkin Kruskal Wallis analizi Sonuçları

Alt boyutlar	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalama (SO)	sd	Kaykare (χ^2)	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	0-10 yıl	27	146,15	2	1,182	,554	-
	11-20 yıl	141	160,18				
	21 yıl ve üzeri	155	166,42				
Sürdürümcü Liderlik	0-10 yıl	27	143,02	2	1,258	,533	-
	11-20 yıl	141	164,69				
	21 yıl ve üzeri	155	162,86				
Serbest Bırakıcı Liderlik	0-10 yıl	27	142,41	2	3,712	,156	-
	11-20 yıl	141	155,03				
	21 yıl ve üzeri	155	171,75				
Ölçek Toplamı	0-10 yıl	27	139,06	2	3,973	,137	-
	11-20 yıl	141	155,67				
	21 yıl ve üzeri	155	171,75				

*p>,05

Tablo 4.11 incelendiğinde, okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis Analizi sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik [$X^2_{(2)} = 1,182$; p = ,554] ; sürdürümcü liderlik [$X^2_{(2)} = 1,258$; p = ,533], serbest bırakıcı liderlik [$X^2_{(2)} = 3,712$; p = ,156) alt boyutları ve toplam liderliğe [$X^2_{(2)} = 3,973$; p = ,137) yönelik görüşlerinde anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda mesleki kıdem açısından okul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik görüşlerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir.

4.2.1.6. Okul yöneticilerinin yöneticilikte kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin yöneticilikte kıdem değişkenine göre liderlik stillerine ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan test sonuçları Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12. Okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine göre liderlik stillerine ilişkin Kruskal Wallis analizi sonuçları

Alt boyutlar	Yöneticilikte Kıdem	N	Sıra Ortalama (SO)	sd	Kaykare (χ^2)	p	Anlamlı Fark
Dönüşümcü Liderlik	0-10 yıl	195	161,34	2	,387	,824	-
	11-20 yıl	87	166,41				
	21 yıl ve üzeri	41	155,78				
Sürdürümcü Liderlik	0-10 yıl	195	154,64	2	10,677	,005*	1,2-3
	11-20 yıl	87	157,69				
	21 yıl ve üzeri	41	206,17				
Serbest Bırakıcı Liderlik	0-10 yıl	195	155,40	2	8,151	,017*	1,2-3
	11-20 yıl	87	158,66				
	21 yıl ve üzeri	41	200,48				
Ölçek Toplamı	0-10 yıl	195	154,78	2	4,625	,099	-
	11-20 yıl	87	165,66				
	21 yıl ve üzeri	41	188,57				

*p<,05

Tablo 4.12 incelendiğinde, okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine göre liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis analizi sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik ve [$X^2_{(2)} = 10,677$; $p = ,005$]; serbest bırakıcı liderlikte [$X^2_{(2)} = 8,151$; $p = ,017$] liderlik stillerine yönelik görüşlerinde anlamlı fark ortaya çıkmıştır. Belirlenen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Post Hoc testleri analiz sonuçlarına göre hem sürdürümcü liderlik hem de serbest bırakıcı liderlik stillerine göre 0-10 yıl ile 11-20 yıl arası kıdeme sahip okul yöneticilerinin görüşlerinin 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip okul yöneticilerinin ortalamasından anlamlı olarak farklılaştığı görülmektedir. 21 yıl ve üstü yöneticilik kademine sahip okul yöneticilerinin görüşlerinin göre daha yüksek olması, kıdem arttıkça okul yöneticilerinin hem sürdürümcü liderlik davranışlarını daha etkili bir biçimde uyguladıklarını hem de çalışanlara daha fazla inisiyatif alma olanağını verilmesini savunan serbest bırakıcı liderlik stilini daha fazla uyguladıkları şeklinde yorumlanabilir. Dönüşümcü liderlik boyutu ($X^2_{(2)} = ,387$; $p > ,824$) ve toplam liderlik görüşlerinde ($X^2_{(2)} = 4,625$; $p = ,099$) ise anlamlı fark ortaya çıkmamış, okul yöneticilerinin görüşleri birbirine benzerdir.

Tablo 4.12'ye göre yöneticilik kademine göre sürdürümcü ve serbestçi liderlik becerilerinde anlamlı fark olmasına karşın, dönüşümcü liderlik becerilerini sergileme hususunda anlamlı fark olmadığı anlaşılmaktadır. 21 yıl ve üzeri yönetsel kıdeme sahip okul yöneticilerinin, 0-10 yıl ve 11-20 yıl yöneticilik kademine sahip okul

yöneticilerine göre sürdürümcü liderlik becerilerini daha yüksek sergilediklerini belirtmeleri ancak anlamlı fark olmamasına karşın dönüşümcü liderlik becerilerinde 20 yıl ve üzeri yöneticilik kıdemine sahip okul yöneticilerinin görüşlerinin daha düşük ortalamaya sahip olması ile örtüşerek, 21 yıl üzeri kıdemli okul yöneticilerinin diğer okul yöneticilerine göre var olan durumu sürdüren daha çok klasik yönetici davranışlarını sergiledikleri sonucuna varılabilir. Ayrıca 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip okul yöneticilerinin dönüşüme ve değişime diğer okul yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde kapalı oldukları hatta direndikleri sonucuna varılmasını sağlayabilir.

4.2.2. Okul yöneticilerinin demografik değişkenlerine göre sosyal girişimcilik becerileri düzeylerine ilişkin görüşleri

Okul yöneticilerinin demografik değişkenleri olan cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, eğitim durumları ve medeni durumlarına göre sosyal girişimcilik becerileri düzeylerine ilişkin görüşlerinde anlamlı fark olup olmadığına yönelik bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

4.2.2. 1. Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre sosyal girişimcilik becerileri düzeylerine ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Mann Whitney U testi sonucu Tablo 4.13'de verilmiştir.

Tablo 4.13. Okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik beceri boyutlarının cinsiyet değişkenine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	Sıra Ortalama (SO)	Sıralar Toplamı (ST)	U	p
Risk Alma	Kadın	41	189,96	7788,50	4634,500	,039*
	Erkek	282	157,93	44537,50		
Özgüven	Kadın	41	156,76	6427,00	5566,000	,699
	Erkek	282	162,76	45899,00		
Kişisel Yaratıcılık	Kadın	41	162,93	6680,00	5743,000	,945
	Erkek	282	161,87	45646,00		
Ölçek toplamı	Kadın	41	172,99	7092,50	5330,500	,420
	Erkek	282	160,40	45233,50		

*p<0,5

Tablo 4.13'deki Mann Whitney U testi analiz sonuçları incelendiğinde, okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerinin cinsiyet değişkenine göre görüşlerinin sadece risk alma alt boyutunda (U= 4634,500; p < .05) anlamlı fark ortaya çıkardığı görülmektedir. Anlamlı farkın kaynağı belirlemek amacıyla sıralar ortalaması değerleri incelendiğinde, kadın okul yöneticilerinin (189,96) görüşlerinin ortalamasının erkek okul yöneticilerinin (157,9) görüşlerinin ortalamasından anlamlı düzeyde farklı olduğu görülmektedir. Bu bulguya dayanarak, kadın okul yöneticilerinin risk alma düzeyine yönelik görüşlerinin erkek okul yöneticilerinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4.13'e göre sosyal girişimcilik beceri boyutunun cinsiyet değişkenine göre bakıldığında, kadın okul yöneticilerinin erkek okul yöneticilerine göre görüşlerinin anlamlı olarak farklılaştığı ve kadın okul yöneticilerinin erkek okul yöneticilerine göre risk alma boyunda daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara göre kadın okul yöneticilerinin erkek okul yöneticilerine göre daha fazla risk aldıkları ve liderlik potansiyeline sahip oldukları sonucuna varılabilir.

Diğer alt boyutlar olan özgüven (U=5566,000; p > .05) ve kişisel yaratıcılık (U=5743,000; p > .05) alt boyutu ile toplam sosyal girişimcilik beceri düzeyine (U=5330,500; p > .05) göre okul yöneticilerinin görüşleri ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark yaratmamakla görüşler birbirine benzerdir.

4.2.2. 2. Okul yöneticilerinin yaş değişkeni açısından değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan test sonuçları Tablo 4.14’de verilmiştir.

Tablo 4.14. Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin Kruskal Wallis testi sonuçları

Alt boyutlar	Yaş	N	Sıra Ortalama (SO)	sd	Kaykare (χ^2)	p	Anlamlı Fark
Risk Alma	25-35	33	165,56	2	3,392	,183	-
	36-45	160	170,59				
	46 ve üzeri	130	150,52				
Özgüven	25-35	33	154,11	2	,500	,779	-
	36-45	160	165,29				
	46 ve üzeri	130	159,95				
Kişisel Yaratıcılık	25-35	33	167,08	2	1,793	,408	-
	36-45	160	167,77				
	46 ve üzeri	130	153,61				
Ölçek Toplamı	25-35	33	164,36	2	1,811	,404	-
	36-45	160	168,33				
	46 ve üzeri	130	153,60				

($p>,05$)

Tablo 4.14’teki okul yöneticilerinin yaş değişkenine ilişkin Kruskal Wallis test sonuçlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde görüşlerin risk alma ($X^2= 3,392$; $p = ,183$), özgüven ($X^2=,500$; $p= ,779$), kişisel yaratıcılık ($X^2=1,793$; $p= ,408$) alt boyutları ve toplam sosyal girişimcilik ($X^2=1,811$; $p=,404$) ölçeğinde anlamlı fark olmadığı ortaya çıkarmadığı görülmektedir. Farklı yaş gruplarında da olsalar okul yöneticilerinin sosyal girişimciliğe yönelik görüşleri birbirine benzerdir.

4.2.2. 3. Okul yöneticilerinin medeni durum değişkeni açısından değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test sonuçları Tablo 4.15’te verilmiştir.

Tablo 4.15. Okul yöneticilerinin medeni durumlarına göre sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları

Alt boyutlar	Medeni Durum	N	Sıralar Ortalama (SO)	Sıralar Toplamı (ST)	U	p
Risk Alma	Evli	243	164,45	39961,00	9125,00	,410
	Bekar	80	154,56	12365,00		
Özgüven	Evli	243	155,35	37750,50	8104,50	,025*
	Bekar	80	182,19	14575,50		
Kişisel Yaratıcılık	Evli	243	165,87	40306,50	8779,50	,190
	Bekar	80	150,24	12019,50		
Ölçek Toplamı	Evli	243	161,16	39161,50	9515,50	,778
	Bekar	80	164,56	13164,50		

(*p< .05)

Tablo 4.15'teki okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonuçları incelendiğinde; okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerinin sadece özgüven alt boyutunda (U= 8104,50; p=,025) anlamlı fark ortaya çıkardığı görülmektedir. Anlamlı farkın kaynağı belirlemek amacıyla sıralar ortalaması değerleri incelendiğinde, bekar okul yöneticilerinin (SO=182,19) görüşlerinin ortalamasının, evli okul yöneticilerinden (SO=155,35) anlamlı düzeyde farklı olduğu görülmektedir. Bu bulguya dayanarak, bekar okul yöneticilerinin özgüven düzeyi evli okul yöneticilerinden daha yüksek algıladıkları belirtilebilir. Buna dayalı olarak, bekar okul yöneticilerinin okulu yönetirken sosyal girişimcilik becerilerini sergilemede kendilerine güven düzeyinde daha yüksek algıya sahip oldukları sonucuna varılabilir.

Diğer alt boyutlarından risk alma alt boyutuna göre (U=9125,00; p=,410) ve kişisel yaratıcılık (U=8779,50; p=,190) ile toplam sosyal girişimcilik beceri düzeyine göre görüşler ise (U=9515,50; p= ,778) medeni durum değişkenine göre anlamlı fark ortaya çıkarmamaktadır.

4.2.2.4. Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkeni açısından değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan Mann Whitney U test sonuçları Tablo 4.16'da verilmiştir.

Tablo 4.16. Okul yöneticilerinin eğitim durumuna göre sosyal girişimcilik beceri düzeylerine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları

Alt boyutlar	Eğitim Durumu	N	Sıralar Ortalama (SO)	Sıralar Toplamı (ST)	U	p
Risk Alma	Lisans Mezunu	247	161,15	39803,00	9175,000	,766
	Lisans Üstü	76	164,78	12523,00		
Özgüven	Lisans Mezunu	247	158,31	39103,50	8475,500	,199
	Lisans Üstü	76	173,98	13222,50		
Kişisel Yaratıcılık	Lisans Mezunu	247	158,19	39074,00	8446,000	,182
	Lisans Üstü	76	174,37	13252,00		
Ölçek Toplamı	Lisans Mezunu	247	158,19	39073,00	8445,000	,186
	Lisans Üstü	76	174,38	13253,00		

p>0.05

Tablo 4.16 incelendiğinde okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin görüşlerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney U testi sonuçları incelendiğinde, hem alt boyutlar olan risk alma (U= 9175,000; p=,766), özgüven (U=8475,500; p=,199) ve kişisel yaratıcılık (U=8446,000; p=,182) hem de toplam sosyal girişimcilik beceri düzeylerinde (U=8445,000; p=,186) anlamlı fark bulunamamıştır. Lisans ve lisansüstü mezun bütün yöneticilerin görüşleri birbirine benzerdir.

4.2.2.5. Okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine sosyal girişimcilik becerilerine görüşlerini tespit etmek için yapılan test sonuçları Tablo 4.17’de verilmiştir.

Tablo 4.17. Okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin Kruskal Wallis sonuçları

Alt boyutlar	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ortalama (SO)	sd	Kaykare (χ^2)	p	Anlamlı Fark
Risk Alma	0-10 yıl	27	165,00	2	,276	,871	-
	11-20 yıl	141	164,53				
	21 yıl ve üzeri	155	159,17				
Özgüven	0-10 yıl	27	157,24	2	,250	,883	-
	11-20 yıl	141	160,08				
	21 yıl ve üzeri	155	164,58				
Kişisel Yaratıcılık	0-10 yıl	27	162,17	2	2,087	,352	-
	11-20 yıl	141	170,13				
	21 yıl ve üzeri	155	154,58				
Ölçek Toplamı	0-10 yıl	27	163,13	2	,106	,948	-
	11-20 yıl	141	163,71				
	21 yıl ve üzeri	155	160,25				

p>0,05

Tablo 4.17'deki okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis testi sonuçları incelendiğinde alt boyutlar olan risk alma ($X^2_{(2)} = ,276$; p = ,871), özgüven ($X^2_{(2)} = ,250$; p = ,883) ve kişisel yaratıcılık ($X^2_{(2)} = 2,087$; p = ,352) ile toplam sosyal girişimcilik ($X^2_{(2)} = ,106$; p = ,948) ölçeğinde anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgulara göre mesleki kıdem okul yöneticilerinin görüşlerin de anlamlı olarak değişmesine yol açan değişken olmadığı anlaşılmaktadır.

4.2.2.7. Okul yöneticilerinin yöneticilikte kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesi

Okul yöneticilerinin yöneticilikte kıdem değişkenine göre sosyal beceri düzeylerine ilişkin görüşlerini tespit etmek için yapılan test sonuçları Tablo 4.18'de verilmiştir.

Tablo 4.18. Okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerine göre sosyal beceri düzeylerine Kruskal Wallis testi sonuçları

Alt boyutlar	Yöneticilikte Kıdem	N	Sıra Ortalama (SO)	sd	Kaykare (χ^2)	p	Anlamlı Fark
Risk Alma	0-10 yıl	195	163,97	2	1,761	,415	-
	11-20 yıl	87	151,99				
	21 yıl ve üzeri	41	173,87				
Özgüven	0-10 yıl	195	162,60	2	3,115	,211	-
	11-20 yıl	87	151,15				
	21 yıl ve üzeri	41	182,16				
Kişisel Yaratıcılık	0-10 yıl	195	168,65	2	3,112	,211	-
	11-20 yıl	87	147,64				
	21 yıl ve üzeri	41	160,85				
Ölçek Toplamı	0-10 yıl	195	165,93	2	3,829	,147	-
	11-20 yıl	87	146,28				
	21 yıl ve üzeri	41	176,68				

Tablo 4.18 incelendiğinde okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemi değişkenine göre Kruskal Wallis testi sonuçlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde, görüşlerin risk alma ($X^2_{(2)} = 1,761$; $p = ,415$), özgüven ($X^2_{(2)} = 3,115$; $p = ,211$) ve kişisel yaratıcılık ($X^2_{(2)} = 3,112$; $p = ,211$) alt boyutları ile toplam sosyal beceri ($X^2_{(2)} = 3,829$; $p = ,147$) ölçeğinde anlamlı fark ortaya çıkarmadığı görülmektedir. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda yöneticilik kıdeminin, okul yöneticilerinin sosyal becerilerine yönelik görüşlerinde etkili bir değişken olmadığı söylenebilir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

4.3.1. Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri arasındaki ilişki

Araştırmanın üçüncü alt problemi olan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına yönelik bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonucu elde edilen veriler Tablo 4.19’da gösterilmiştir.

Tablo 4.19. Okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri ile sosyal girişicilik becerileri arasındaki ilişki düzeyi

		Risk Alma	Özgüven	Kişisel Yaratıcılık	Toplam Sosyal Girişimcilik
Dönüşümcü Liderlik	r	,287(**)	,336 (**)	,395 (**)	,404 (**)
Sürdürümcü Liderlik	r	,171(**)	,063	,022	,120 (*)
Serbest Bırakıcı Liderlik	r	,266 (**)	,374 (**)	,290 (**)	,379 (**)
Toplam Liderlik Stili	r	,342 (**)	,355 (**)	,362 (**)	,429 (**)

*p < ,05

**p < ,01

Tablo 4.19'daki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri ile sosyal girişimciliğe yönelik görüşleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular ayrıntılı olarak incelendiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır:

Okul yöneticilerinin liderlik stillerinden dönüşümcü liderliğe yönelik görüşleri ile sosyal girişimlik ölçeğinin alt boyutları olan özgüven ($r = ,336$; $p < ,01$), kişisel yaratıcılık ($r = ,395$; $p < ,01$) ve toplam sosyal girişimcilik ölçeğine ($r = ,404$; $p < ,01$) yönelik görüşleri arasında hem .05 hem de .01 düzeylerinde pozitif yönlü ve orta düzeyde; risk alma boyutu ile ise düşük düzeyde de olsa ($r = ,287$; $p < ,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler ortaya çıkarmıştır. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline yönelik becerileri arttıkça, yöneticilerin toplam sosyal girişimciliğe birlikte alt boyutlar olan özgüven ve kişisel yaratıcılığa yönelik becerilerinin orta düzeyde, risk alma becerileri ise düşük düzeyde arttığı söylenebilir. Bu bulgulara dayalı olarak okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerileri arttıkça dönüşümcü liderlik becerilerini iş yaşamına uygulama düzeylerinin de arttığı öne sürülebilir.

Okul yöneticilerinin liderlik stillerinden sürdürümcü liderliğe yönelik görüşleri ile sosyal girişimliğe yönelik görüşleri arasında sadece alt boyutlardan risk alma boyutu ($r = ,171$; $p < ,01$) ve toplam ölçeğe ($r = ,120$; $p < ,01$) yönelik görüşleri arasında düşük düzeyde, pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutu olan sürdürümcü liderliğe yönelik görüşleri ile sosyal girişimciliğin alt boyutları olan özgüven ve kişisel yaratıcılığa yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişki ortaya

çıkamıştır. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda okul yöneticilerinin sürdürümcü liderliğe yönelik becerileri arttıkça yöneticilerin hem sosyal girişimciliğe yönelik toplam becerilerin hem de risk alma becerilerinde düşük düzeyde de olsa artış gösterebileceği söylenebilir. Bu bulgulara dayalı olarak okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerileri arttıkça, sürdürümcü liderlik becerilerini iş yaşamında uygulama düzeylerinin çok düşük düzeyde yalnızca risk alma boyutunda anlamlı olarak artmaya başladığı öne sürülebilir.

Okul yöneticilerinin liderlik stillerinden serbest bırakıcı liderlik stiline yönelik görüşleri ile sosyal girişimlik ölçeğinin alt boyutları olan risk alma ($r = ,266$; $p < ,01$) ve kişisel yaratıcılık ($r = ,290$; $p < ,01$) ile düşük düzeyde; özgüven alt boyutu ($r = ,374$; $p < ,01$) ve toplam sosyal girişimcilik ölçeği ($r = ,379$; $p < ,01$) ile orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderliğe yönelik becerileri arttıkça, toplam sosyal girişimcilik ve alt boyutlardan özgüvene yönelik becerilerinin orta düzeyde artarken; risk alma ve kişisel yaratıcılığa yönelik becerilerinin düşük düzeyde arttığı söylenebilir. Diğer bir ifade ile okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerileri arttıkça serbest bırakıcı liderlik becerilerini iş yaşamına uygulama düzeylerinin de arttığı öne sürülebilir. Serbestçi bir okul kültürünün özellikle sosyal girişimciliği olumlu yönde etkilediği de belirtilebilir.

Okul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik toplam görüşleri ile sosyal girişimlik ölçeğinin alt boyutları olan risk alma ($r = ,342$; $p < ,01$), özgüven ($r = ,355$; $p < ,01$) ve kişisel yaratıcılık ($r = ,362$; $p < ,01$) boyutları ve toplam sosyal girişimcilik ölçeği ($r = ,429$; $p < ,01$) ile orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı ilişki ortaya çıkarmıştır. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda okul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik toplamda becerileri arttıkça hem toplam sosyal girişimcilik hem de alt boyutlar olan risk alma, özgüven ve kişisel yaratıcılığa yönelik becerilerinin orta düzeyde arttığı söylenebilir. Genel olarak sosyal girişimcilik becerilerine sahip bir okul müdürünün okulunda etkili bir lider olma davranışlarını sergileme ve lider olarak kabul edilme düzeyinin de arttığı öne sürülebilir.

Liderlik stilleri ile sosyal girişimcilik boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişkilerin bulunması da okul yöneticilerinin günümüzde iyi bir lider olabilmesi için sosyal girişimci olması gerektiğini, sosyal girişimci bir okul yöneticisinin ise risk almaktan korkmadan hareket etmesi, özgüveninin olması ve kişisel yaratıcılık becerilerine ilişkin özelliklerini geliştirmesini gerektiğini göstermektedir. Ayrıca toplam liderlik ile toplam sosyal girişimcilik ilişkisine yönelik elde edilen korelasyonun alt boyutlardan daha da yüksek olması, iyi bir okul yöneticisinin günümüzde sosyal girişimci olmasının gittikçe daha da önem arz ettiği sonucunu da beraberinde getirmektedir. Bu sonuçlara dayalı olarak günümüzde okul yöneticilerinin, etkili bir lider olması için dönüşümcü ve değişime açık bir liderlik anlayışına sahip olması gerektiği ve bunun için de çağın değişen yeni yaklaşımları alanında eğitilmesi gerektiği önerilebilir.

Tüm sosyal girişimcilik becerisi boyutları ile özellikle de dönüşümcü liderlik ile sosyal girişimcilik becerisi arasında pozitif yönlü ilişki olduğunun belirlenmesi, okul yöneticilerinin günümüzde lider olarak algılanabilmeleri için sosyal girişimcilik becerilerine sahip olması gerektiği sonucunu beraberinde getirmektedir. Sosyal girişimci bir kültürün okullarda geliştirilmesi için, okul müdürlerinin dönüşümcü bir lider vizyonuna sahip olması ve işgörenlere güvenerek, işgörenlerin potansiyellerini işe koşabilmeleri için serbestçi bir okul kültürünü oluşturmaları gerektiği öne sürülebilir.

V. BÖLÜM

5. Sonuçlar ve Öneriler

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar çerçevesinde geliştirilen öneriler yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Bu araştırmada okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve sosyal girişimcilik becerileri düzeylerine ilişkin görüşleri incelenmiştir.

5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Bu bölümde araştırmanın birinci alt problemi olan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve sosyal girişimcilik becerileri düzeylerine ilişkin görüşlerinden elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

1. Okul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik görüşleri, kullanılan liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları olan dönüşümcü liderlik stiline “katılıyorum” düzeyindeyken, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stiline “kararsızım” düzeyindedir. Okul yöneticilerinin toplam ölçeğe yönelik görüşleri de dönüşümcü liderlik stiline “katılıyorum” düzeyindeyken, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stiline “kararsızım” düzeyindedir. En yüksek ortalamaya sahip boyut dönüşümcü liderlik stili, en düşük ortalamaya sahip boyut ise serbest bırakıcı liderlik stildir. Okul yöneticileri okul içerisinde serbest

bırakıcı liderlik ile sürdürümcü liderlik becerilerinden daha çok dönüşümcü liderlik stiline yönelik becerileri göstermektedirler.

2. Okul yöneticilerinin sosyal girişimciliğe yönelik görüşleri, kullanılan sosyal girişimcilik anketinin alt boyutları olan kişisel yaratıcılık boyutu “tamamen katılıyorum”, risk alma, özgüven boyutları da “katılıyorum” düzeyindedir. Okul yöneticilerinin sosyal girişimciliğe yönelik görüşlerinin toplam ölçeğe yönelik görüşleri de kişisel yaratıcılık boyutu “tamamen katılıyorum”, risk alma, özgüven boyutları da “katılıyorum” düzeyindedir. En yüksek ortalamaya sahip boyut kişisel yaratıcılık boyutu, en düşük ortalamaya sahip boyut ise özgüven boyutudur. Okul yöneticilerinin okul içerisinde özgüven ve risk almanın yanında kişisel yaratıcılıklarını becerilerinin daha fazla göstermektedirler.

5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar

Bu bölümde araştırmanın ikinci alt problemi olan okul yöneticilerinin bağımsız değişkenlere (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi, eğitim durumları ve medeni durumları) göre liderlik stillerine ve sosyal girişimcilik düzeylerine yönelik görüşlerinden elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre sonuçlar

1. Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre olan görüşlerinde liderlik stillerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark ortaya çıkmamış ve kadın ve erkek okul yöneticilerinin benzer liderlik stillerini sergiledikleri söylenebilir. Bununla birlikte liderlik stillerinin tüm alt boyutlarında ve toplam ölçekte de sadece sürdürümcü liderlik stilinde kadın okul yöneticilerinin görüşlerinin, erkek okul yöneticilerinin ortalamasından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak, kadın okul yöneticilerinin erkek okul

yöneticilerinden serbestçi liderlik davranışını daha fazla gösterdiği söylenebilir.

2. Okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre olan görüşlerinde sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin görüşlerinin sadece risk alma alt boyutunda anlamlı fark ortaya çıkardığı görülmektedir. Kadın okul yöneticilerinin risk alma düzeyine yönelik görüşlerinin erkek okul yöneticilerinden daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer alt boyutlar olan özgüven ve kişisel yaratıcılık alt boyutu ile toplam sosyal girişimcilik beceri düzeyine göre okul yöneticilerinin görüşleri ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark yaratmamakla görüşler birbirine benzer görüşler sergilemektedir.

Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre sonuçlar

1. Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre olan görüşlerinde liderlik stillerinin tüm alt boyutlarında ne de toplam ölçekte anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Bununla birlikte liderlik stillerinin alt boyutlarından olan; dönüştürücü liderlik boyutunda, 36-45 yaşa sahip okul yöneticilerinin diğer yaş gruplarına göre, sürdürücü liderlik boyutunda, 36-45 yaşa sahip okul yöneticilerinin diğer yaş gruplarına göre, serbest bırakıcı liderlik boyutunda, 46 ve üzeri yaşa sahip okul yöneticilerinin diğer yaş gruplarına göre, toplam ölçekte de 36-45 yaşa sahip okul yöneticilerinin diğer yaş gruplarına göre, liderlik stillerinin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.
2. Okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre olan görüşlerinde sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin tüm alt boyutlarında ne de toplam ölçekte anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Bununla birlikte sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin görüşlerin alt boyutlarından olan; risk alma, özgüven, kişisel yaratıcılık ve toplam ölçek boyutunda 36-45 yaşa sahip okul yöneticilerinin diğer yaş gruplarına göre, sosyal girişimcilik becerileri düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre sonuçlar

1. Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre olan görüşlerinde; liderlik stillerinin tüm alt boyutlarında ve toplam ölçekte anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Evli ve bekâr bütün yöneticiler benzer düşüncede oldukları sonucuna varılabilir. Bununla birlikte sadece evli okul yöneticilerinin sürdürümcü liderlik stillerinin düzeylerinin, bekâr okul yöneticilerinin düzeylerinden daha fazla olduğu görülmektedir.
2. Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre olan görüşlerinde; sosyal girişimcilik becerilerinin sadece özgüven alt boyutunda anlamlı fark ortaya çıkardığı görülmektedir. Buna dayalı olarak, bekâr okul yöneticilerinin okulu yönetirken sosyal girişimcilik becerilerini sergilemede kendilerine güven düzeyinde daha yüksek algıya sahip oldukları sonucuna varılabilir. Sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin diğer alt boyutları olan risk alma, kişisel yaratıcılık ve toplam ölçekte anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Bununla birlikte evli okul yöneticilerinin risk alma ve kişisel yaratıcılık becerilerinin, bekar okul yöneticilerine göre daha fazla sergiledikleri görülmektedir. Toplam ölçekte ise bekar okul yöneticilerinin sosyal girişimcilik becerilerinin evli okul yöneticilerine göre daha fazla sergiledikleri görülmektedir.

Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre sonuçlar

1. Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre olan görüşlerinde; liderlik stillerinin tüm alt boyutlarında ve toplam ölçekte anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Bununla birlikte liderlik stillerinin alt boyutlarından olan dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve toplam ölçekte lisansüstü yapan okul yöneticilerinin liderlik stilleri düzeylerinin, lisans mezunu okul yöneticilerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.
2. Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre olan görüşlerinde; sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin tüm alt boyutlarında ve toplam ölçekte

anlamli fark ortaya cikmamistir. Bununla birlikte sosyal girisimcilik beceri duzeylerinin alt boyutlarından olan risk alma, özgüven, kişisel yaratıcılık ve toplam ölçekte lisansüstü yapan okul yöneticilerinin sosyal girisimcilik becerileri duzeylerinin, lisans mezunu okul yöneticilerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre sonuçlar

1. Okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre olan görüşlerinde; liderlik stillerinin tüm alt boyutlarında ve toplam ölçekte anlamlı fark ortaya cikmamistir. Bununla birlikte liderlik stillerinin alt boyutlarından olan; sürdürücü liderlik boyutunda 11-20 yıl kıdeme sahip okul yöneticilerinin diğer kıdemlere göre, dönüşücü liderlik, serbest bırakıcı liderlik ve toplam ölçek boyutunda 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip okul yöneticilerinin diğer kıdemlere göre liderlik stilleri duzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir.
2. Okul yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre olan görüşlerinde; sosyal girisimcilik becerilerine ilişkin tüm alt boyutlarında ve toplam ölçekte anlamlı fark ortaya cikmamistir. Bununla birlikte sosyal girisimcilik becerilerine ilişkin alt boyutlarından olan; risk alma boyutunda 0-10 yıl kıdeme sahip okul yöneticilerinin diğer kıdemlere göre, özgüven boyutunda 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip okul yöneticilerinin diğer kıdemlere göre, kişisel yaratıcılık ve toplam ölçek boyutunda 11-20 yıl kıdeme sahip okul yöneticilerinin diğer kıdemlere göre sosyal girisimcilik becerileri duzeylerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin yöneticilikte kıdem değişkenine göre sonuçlar

1. Okul yöneticilerinin yöneticilikte kıdem değişkenine göre olan görüşlerinde; okul yöneticilerinin sürdürücü liderlik ve serbest bırakıcı liderlikte liderlik stillerine yönelik görüşlerinde anlamlı fark ortaya cikmıstir. Bununla birlikte

hem sürdürümcü liderlik hem de serbest bırakıcı liderlik stillerine göre 0-10 yıl ile 11-20 yıl arası kıdeme sahip okul yöneticilerinin görüşlerinin 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip okul yöneticilerinden daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip okul yöneticilerinin dönüşüme ve değişime diğer okul yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde kapalı oldukları hatta direndikleri sonucuna varılmasını sağlayabilir.

2. Okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemi değişkenine göre olan görüşlerinde; sosyal girişimcilik becerilerine ilişkin tüm alt boyutlarında ve toplam ölçekte anlamlı fark ortaya çıkmamıştır. Bununla birlikte risk alma, özgüven boyutunda ve toplam ölçekte sosyal girişimcilik becerilerine göre 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip okul yöneticilerinin diğer yöneticilikteki kıdemlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kişisel yaratıcılık boyutunda ise 0-10 yıl yöneticilikte kıdeme sahip okul yöneticilerinin diğer yöneticilikteki kıdemlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar

Bu bölümde üçüncü alt problem olan okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına yönelik sonuçlara yer verilmiştir.

1. Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin görüşleri ile sosyal girişimciliğe yönelik görüşleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.
2. Okul yöneticilerinin liderlik stillerinden dönüşümcü liderliğe yönelik görüşleri ile sosyal girişimlik ölçeğinin alt boyutları olan özgüven, kişisel yaratıcılık ve toplam sosyal girişimcilik ölçeğine yönelik görüşleri arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde; risk alma boyutu ile ise düşük düzeyde de olsa düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler ortaya çıkarmıştır.
3. Okul yöneticilerinin liderlik stillerinden sürdürümcü liderliğe yönelik görüşleri ile sosyal girişimliğe yönelik görüşleri arasında sadece alt boyutlardan risk alma boyutu ve toplam ölçeğe yönelik görüşleri arasında

düşük düzeyde, pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutu olan sürdürümcü liderliğe yönelik görüşleri ile sosyal girişimciliğin alt boyutları olan özgüven ve kişisel yaratıcılığa yönelik görüşleri arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmamıştır.

4. Okul yöneticilerinin liderlik stillerinden serbest bırakıcı liderlik stiline yönelik görüşleri ile sosyal girişimlik ölçeğinin alt boyutları olan risk alma ve kişisel yaratıcılık ile düşük düzeyde; özgüven alt boyutu ve toplam sosyal girişimcilik ölçeği ile orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
5. Okul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik toplam görüşleri ile sosyal girişimlik ölçeğinin alt boyutları olan risk alma, özgüven ve kişisel yaratıcılık boyutları ve toplam sosyal girişimcilik ölçeği ile orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı ilişki ortaya çıkarmıştır.

5.2. Öneriler

5.2.1. Uygulamaya yönelik öneriler

Araştırma sonuçları göz önünde bulundurularak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. İl ve ilçelerde okul yöneticilerinin dönüşümcü lider nasıl olabileceği ve sosyal girişimcilik becerilerini nasıl geliştirebileceği hususunda eğitimler verilmeli ve çalıştaylar yapılarak klasik yöneticilik davranışlarını azaltmaya yönelik girişimler sağlanmalıdır.
2. Okul yöneticilerinin liderlik becerilerini en iyi şekilde sergilemeleri yasa ve yönetmelikler ile de desteklenmelidir.
3. Kıdemi fazla olan okul yöneticilerinin kıdemi az olan okul yöneticilerine rehberlik yapmaları sağlanmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılara yönelik neriler

1. Araştırma diğer illerde ve ilçelerde uygulanabilir.
2. Araştırmanın diğer liderlik stillerine göre sosyal girişimcilik becerileri incelenebilir.



KAYNAKÇA

- Akan, D. Yalçın, S. (2015). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 6 (11), 123-150.
- Akat, İ. Budak, G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi, 1999.
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda liderlik arayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi, 2010.
- Akçay, A. (2003). *Okul müdürleri öğretmenleri etkiliyor mu?*. Milli Eğitim Dergisi. 157.
- Akiş, Y. T. (2004). *Türkiye'nin gerçek liderlik haritası*. İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2004.
- Arat, M. (Ed.) . (2001). *Değişimin liderleri*. İstanbul: Mavi Tanıtım ve Paz. Ltd. Şti.,2001.
- Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004). Yönetim fonksiyonları ve yönetici davranışları, 15 Mart 2018 tarihinde https://ecitydoc.com/queue/ynetim-et-ve-st-kurumu_pdf?queue_id=-1 sitesinden alınmıştır.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları, 2010.
- Bagheria, A. and Pihie, L. A. Z. (2010). *Entrepreneurial leadership learning: in search of missing links (Girişimci liderlik öğrenme: eksik linklerin araştırılması)*, International Conference on Learning Diversity, 21 Eylül 2018 tarihinde <https://core.ac.uk/download/pdf/82414999.pdf> sitesinden alınmıştır.

- Bakan, İ. (2008). “Örgüt kültürü” ve “liderlik” türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması, *KMU İİBF Dergisi*, 10 (14).
- Balçık, B. (2002). *İşletme yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bass, B. M. (1985). Model of Transformational Leadership. içinde T.F. Mech ve G.B. McCabe (Eds.), *Leadership and academic librarians* (pp. 66–82). Westport, CT: Greenwood.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-32.
- Bass, B.M. (1990). *Bass ve Stogdill's handbook of leadership, theory, research, and managerial applications*, (3.Edition), The Free Press, New York.
- Bass, B.ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Bayrak, N. ve Bayrak, C. (2002). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik özellikleri. *Eğitim Araştırmaları*, 9, 8-23.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon arasındaki rolü. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 11 (36), 33-50.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4 (20), 1205-1213.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, New York, *Harper ve Row Publishers*.
- Bursalıoğlu, Z. (1980). *Eğitim yöneticisinin davranış etkenleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.

- Can, B. (2013). Fen öğretiminde yaratıcı drama kullanımının öğrencilerin akademik başarılarına ve bilimsel süreç becerilerine etkisi. *İlköğretim Online*, 12 (1), 120-131. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/ilkonline/issue/8586/106674>
- Casson, M. (1990) *Entrepreneurship*. Wermont: Edward Elgar Publishing Company
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. 1. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 73-112.
- Coffin E. (2004). The 21st Century Principal: a Call to Action. The Importance of developing leadership capacity for the improvement of student learning. 20 Ekim 2018 tarihinde www.casciac.org/pdfs/principal_position_paper.pdf sitesinden alınmıştır.
- Cook, C.W. Philip, L, Hunsaker, R. and Coffey, E. (1997). *Management and Organizational Behavior*, USA, McGraw Hill Book Com.Chicago.
- Coombes, S. M. ve Murphy P. J. (2009). *A Model of Social Entrepreneurial Discovery*. Journal of Business Ethics, 87, 325-336.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve çorum örneği, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-107.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö, (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, 49-66.
- Çelik, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (1), 45-65.

- Çelik, M ve Titrek, O. (2014). İlkokul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik ve Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişki (Bağcılar ve Bakırköy İlçeleri Örneği). *Conference Paper, Conference: ULES Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumu, Sakarya, 2.*
- Çelik, V. (1998). Eğitimde dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi. 4 (16), 423-442.*
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik. (3. Baskı), Ankara: Pegem A. Yayınları.*
- Çelik, V. (2004). *Liderlik. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Yüksel Özden (Ed.) Ankara: Pegem A. Yayınları.*
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A. Yayıncılık.*
- Çetin, C. (1996). *Yeniden Yapılanma. İstanbul: Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi Dergisi Yayınları.*
- Çetinkaya, B. Kalkan, Ö. Koyuncu, A. Alparslan, O. ve Murat, A. (2012). Türkiye’de girişimciliğin gelişimi: girişimciler üzerinde nitel bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (15), 229-247.*
- Çınar, O. (2010). Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililiği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26 (1), 267-276.*
- Çırpan, H. (1999) “Lider mi, yönetici mi?”. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi. 7, 1-5.*
- Davis, K. (1988), *İşletmede İnsan Davranışı, 5.Baskıdan Çeviri, (Çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), (3.Baskı), İstanbul: Yön Ajans.*
- Denizalp, H. (2007). *Toplumsal Dönüşüm İçin Sosyal Girişimcilik Rehberi. Ankara: STGM Yayıncılık.*
- Duramaz, F. (2007) *Girişimcilik ders notları. Manisa: Turgutlu Meslek Yüksekokulu.*

- Dursun, Y. (2009). *Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post modern bir paradigma, dönüşümcü liderlik. *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1-32.
- Ercan, S. Gökdeni İ. (2009). Girişimciliğin gelişim süreci ve girişimcilik açısından Kazakistan. *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 49, 59-82
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. (2.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul:Beta Yayınevi.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınlığı
- Eryılmaz, F. (2006). *Endüstri Meslek Lisesi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Collins, E. Roper, J. ve Lawrence, S. (2010). Sustainability practices: trends in new zealand businesses. *Business Strategy and the Environment, Wiley Online Library* 19 (8), 479-494,
- Genç, R. (2007). *Makaleler (2. Baskı)*, Ankara: Berikan Yayınevi.
- Glasman, N. S. ve Heck, R. H. (1992). The changing leadership role of the principal: implications for principal assessment. *Peabody Journal of Education*, 68 (1), 5-24.

Gökyer, N. (2005). *Öğretim Liderliği*. İstanbul: Yesevi Yayıncılık.

Grossman, S.C. Valiga T.M. (2005). *The New Leadership and Management Challenge Creating the Future of Nursing*, USA, .Davis.

Güler, K. B. (2010). *Sosyal Girişimcilik*. Ankara: Elif Yayınevi

Hedlund, J. , Horvath, J. A. , Forsythe, G. B. , Snook, S. , Bullis, R. C. , Williams, W. M., Dennis, M. , ve Sternberg, R. J. (1998). *Tacit Knowledge in Military Leadership: Evidence of Construct Validity*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Hirst, P.Q. ve Thompson,G. F. (1999). *Globalization in Question: The International Economy and the Possibilities of Governance, 2nd edn (1st edn 1996)*. Cambridge: Polity Press.

Hisrich, R. D. Peters, M. (2001). *Entrepreneurship*, (5th Edition), McGraw-Hill Higher.

İbicioğlu, H., Özmen ve İ. S. Taş, (2009). “Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: amprik bir çalışma”, *SDÜ İİBF Dergisi*, 14 (2), 1-23.

İnci, M. (2001). *Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Stephan, A. Saurav, P. B. (2016). “Beyond cultural values? cultural leadership ideals and entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*,31, 505–523

Karapınar, P. İlsev, A . Ergeneli, A. (2006). İş-aile ve aile-iş çatışmasına etki eden demografik değişkenler ve bu çatışmalar arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (2), 85-108.

Karasakal, N. K. Aksu, B. ve Demircili, E. (2013). Meslek yüksekokullarındaki teknik ve sosyal program öğrencilerinin girişimci kişilik açısından karşılaştırılarak program türünün girişimciliği özendirme ve girişimci kişilik oluşumu konusunda bir etkisinin olup olmadığını tespit etmeye yönelik bir alan araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (2), 134-150.

Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Karip, E. (1998). *Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Kaya, A. (2007). *Bilim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve Kobi Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Kaya, Y.K. (1991). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.

Keçecioğlu, T. (2003). *Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci Ve İyi Bir Öğretmen*. Liderlik ve Liderler. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri.

Koçak, S. ve Özdemir, M. (2015). Öğretmen adaylarının okul yöneticiliğine yönelik tutumları üzerinde sosyal girişimciliğin rolü. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11 (3), 631-645.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Koh, H.C. (1996). "Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics a study of hong kong mba students, *Journal of Managerial Psychology*, 11 (3), 12-25.

Koppang, A.F. (1996). *Transformational and Transactional Leadership Behaviors of Administrators of Performing and Visual Arts Schools*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Graduate Faculty of the University of North Dakota, North Dakota

- Korkmaz, M. (2006). “Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 199-226
- Korkmaz, M. (2008). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 14 (53), 78-98.
- Korkut, H. (1992). “Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları”, *Amme İdaresi Dergisi*, 25, 159-174.
- Kültür, Y.Z. (2006). “Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri Ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Litzky E.B., Godshalk, M. V. ve Bongers W. C. (2010) *Social Entrepreneurship and Community Leadership A Service-Learning Model for Management Education* (Sosyal Girişimcilik ve Toplumsal Liderlik Yönetim Eğitimi için Bir Hizmet Öğrenme Modeli), *Journal of Management Education*, 34 (1), 142-162.
- Memişoğlu, S.P. (2006). Lise yöneticilerinin liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6 (1), 179 – 189.
- Metcalfe, R.J.A. & Metcalfe, B.A. (2000). *The transformational leadership questionnaire (tlq-1gv): a convergent and discriminant validation study*. *Leadership ve Organization Development Journal*, 21 (6), 280-296.
- Miner, J.B. (1992). *Industry I- Organizational Psychology*. New York.McGraw-Hill Book Company.
- Miller, D. (1983), *The correlates of entrepreneurship in three types firms*. *Management Science*, 29, 770-791.

Mishraa, P. ve Misrab, K.R. *Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives, Information Technology and Quantitative Management (ITQM 2017)* (Girişimci Liderlik ve Örgütsel Etkinlik: Üst Düzey Yöneticiler ve Yönetici Olmayanlar Karşılaştırmalı Bir Çalışması)

Müftüoğlu, T. (1989). *İşletme İktisadı*, Olgaç Matbaası, Ankara: Ofset Matbaacılık.

Özdemir, S. Sezgin F. (2018). *Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özden Y. (2000). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özyılmaz, A. M. (2016). *Türkiye’de Kadın Girişimciliği ve Girişimci Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Parkman, A.W. (2001). *An Investigation of bass Model of Transformational and Transactional Leadership Theory in Respiratory care*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Capella, Minneapolis: USA.

Ricardo, C.S. (2013). *Collective efficacy: Interdisciplinary Perspectives on International Leadership Advances in Educational Administration* (Kolektif Etkinlik: Disiplinlerarası Perspektifler Uluslararası Liderlik Sosyal girişimcilik liderliğinin birçok yüzü), 20, 321.

Rost, J.C. (1991). *Leadership for the Twenty-first Century*, New York: Praeger.

Ruvio A., Rosenblatt, Z. and Hertz-Lazarowitz, R. (2010) Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations, *The Leadership Quarterly The Leadership Quarterly* 21(1), 144-158

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Yayınları.
- Saray, G. (1993). Türkiye'de kadın girişimciliği, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(12), 106-117.
- Seelosa, C. ve Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to servet he poor. *Business Horizons*, 48(3), 241-246.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi,
- Sullivan G., ve R. Michael V.H. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz*. (Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli). Ankara: Boyner Holding Yayinlari.
- Şahin, S. (2004). Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiler (İzmir ili örneği). *Eğilim ve Bilim 2005*, 30(135), 39-49.
- Şen, Y. ve Yaşlıoğlu, M.M. (2010). Dönüşümcü liderliğin yeniliği destekleyici örgüt iklimi üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 21 (66), 97-117.
- ŞİMŞEK, A. ve Çelik, M.Ş. (2015). *İşletme Bilimine Giriş*, Konya: Eğitim Kitapevi Matbaacılık.
- Şişman, M. (1997). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2001). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tahaoğlu, F. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin, Liderlik Rollerinin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi (Gaziantep İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. (7. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık,

- Tekin, M. (2005). *Hayallerin Gerçeğe Dönüşümü; Girişimcilik*, Konya: Günay Ofset.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4 (14), 1-16.
- Titiz, T. (1996). *Girişimcilik*, İstanbul:İnkılâp Kitabevi,
- Titrek, O. (1999). *İlköğretim Okullarının Çevre İlişkileri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Todd, R.J. (1999). *Transformational Leadership and Transformational Learning Information Literacy and the World Wide Web*. National Association of Secondary School Principals.NASSP Billeten: 83 (605),4-12.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Uğur, S. ve Uğur, U. (2014). “Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü” *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6,1.
- Uzun G. (2005). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Vural, Ö. (2008). “Okul Öncesi Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri Ve Empatik Becerilerinin İncelenmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeniçeri, Ö. ve Seçkin Z. (2011). “Bilgideki hızlı değişimin yönetici/liderin karar alma sürecine etkileri üzerine bankacılık sektöründe bir uygulama”, *Karadeniz Araştırmalar Dergisi*, 29, 97-118.

Yıldırım, C. (2006). “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Zeren, H. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki (Şanlıurfa İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.



EKLER

EK-1. Veri Toplama Araçları

EK-2. Veri Toplama Araçları Kullanım İzinleri

EK-3. Etik Kurul İzni

EK-4. Araştırma İzni

EK-1. Veri Toplama Araçları

Kişisel Bilgi Formu

Sayın Yönetici;

Elinizdeki form bilimsel bir araştırmaya veri toplamak için hazırlanmıştır. Bu form iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgilerinizle ilgili sorular; ikinci bölümde ise sosyal girişimcilik ve liderlik stillerinizi belirlemeye ile ilgili görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler sıralanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşmasında büyük rol oynayacak olan cevaplarınız, sadece araştırma için kullanılacak ve başka bir amaç için kimseyle paylaşılmayacaktır. İlginize ve yardımlarınıza teşekkür ederiz.

Kişisel Bilgiler

1. **Cinsiyetiniz:** K () E ()
2. **Yaşınız:** 25-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 50 ve üstü
3. **Mesleki kıdeminiz (yıl):** 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25 () 25 yıl ve üstü ()
4. **Yöneticilik kıdeminiz (yıl):** 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21-25 () 25 yıl ve üstü ()
5. **Eğitim durumunuz:** Lisans mezunu () Yüksek Lisansa devam eden ()
Yüksek Lisans mezunu ()
Doktoraya devam eden () Doktora mezunu ()
6. **Branşınız:**.....
7. **Medeni durum:** Evli () Bekar () Ayrı ()
8. **Sahip olduğunuz çocuk sayısı:**.....

Sosyal Girişimcilik Ölçeği					
Lütfen kendi tarzınızı dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.					
Maddeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Başarıya ulaşacağım konusunda kendime güvenirim	1	2	3	4	5
2. Olumsuzluklar, bir işi başarmam için beni daha da güçlü kılar.	1	2	3	4	5
3. Başkalarının çözmeye yanaşmadığı sorunları çözmek isterim.	1	2	3	4	5
4. Bir işi yapmaya karar verirsem bunu kimse engelleyemez.	1	2	3	4	5
5. Zor bir işe başlamak benim için heyecan vericidir.	1	2	3	4	5
6. Risk almadan başarılı olunmaz.	1	2	3	4	5
7. Çok çalışarak her zorluğun üstesinden gelebileceğime inanırım.	1	2	3	4	5
8. Çevremdeki insanları kendi düşüncelerim doğrultusunda etkilerim.	1	2	3	4	5
9. Mesleğimle ilgili sorunlara yönelik farklı görüş ve yorumlarım vardır.	1	2	3	4	5
10. Mesleki bilgi ve beceri açısından kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
11. Mesleğimde üst düzey yöneticilik konumunda olsaydım birçok sorunun çözümüne yönelik uygulamalarda bulunabilirdim.	1	2	3	4	5
12. Yeni çevre/arkadaşlar edinmek benim için kolaydır.	1	2	3	4	5
13. İlk kez tanıştığım birine kendimi kolayca ifade edebilirim.	1	2	3	4	5
14. Arkadaş çevremde sevilen ve ön planda olan bir karakterimdir.	1	2	3	4	5
15. Çevremdeki insanların fikirlerini dinleyerek özgün fikirler ortaya koyarım.	1	2	3	4	5
16. Bir işi yapmaya başlamadan önce bu işten etkilenecek kişilerin görüşlerini alırım.	1	2	3	4	5
17. Bir işi yapmaya başlamadan önce başkalarının fikirlerini alırım	1	2	3	4	5
18. Mesleğimle ilgili güncel sorunların çözümüyle ilgili arkadaşlarımla tartışırım.	1	2	3	4	5
19. Bir işi yapmaya başlamadan önce bu işle ilgili başarılı kişileri model alırım.	1	2	3	4	5
20. Bir işi yapmaya başlamadan önce bu işi yapabileceğim farklı yöntemler olup olmadığını düşünürüm.	1	2	3	4	5
21. Mesleğimle ilgili yazılı/görsel medyayı yakından takip ederim.	1	2	3	4	5
Toplam					

Okul Müdürleri LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ					
Lütfen kendi tarzınızı dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.					
Maddeler	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Davranışlarımla çalışanlara rehberlik ederim	1	2	3	4	5
2. Okul içinde çok fazla görünmem	1	2	3	4	5
3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunurum	1	2	3	4	5
4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarımdan ustun tutarım	1	2	3	4	5
5. Bence eski yöntemler ise yarıyorsa yenisine gerek yoktur	1	2	3	4	5
6. Okulu temsil etme yeteneğim güçlüdür	1	2	3	4	5
7. Benim için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir	1	2	3	4	5
8. Sorunlara etkili çözümler bulurum	1	2	3	4	5
9. Geri bildirim vermektan kaçınırım	1	2	3	4	5
10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanayım	1	2	3	4	5
11. Beklentileri karşılamaya caba gösteririm	1	2	3	4	5
12. Önemli konularda müdahale etmektan kaçınırım	1	2	3	4	5
13. Sorumluluklarını başkalarına devrederim	1	2	3	4	5
14. Enerjik bir yapıya sahibim	1	2	3	4	5
15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendiririm	1	2	3	4	5
16. Uyum içinde çalışmayı sağlarım	1	2	3	4	5
17. Acil sorulara cevap vermekte gecikirim	1	2	3	4	5
18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, çalışanlara verdiğim değer azaltırım	1	2	3	4	5
19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmayı sağlarım	1	2	3	4	5
20. Yaratıcı olma konusunda çalışanları cesaretlendiririm	1	2	3	4	5
21. Risk almaktan hoşlanmam.	1	2	3	4	5
22. Çalışanlara güven verir	1	2	3	4	5
23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındayım	1	2	3	4	5
24. Coşku ve heyecanı canlı tutarım	1	2	3	4	5
25. Çalışanların hedefe ulaşma yollarını keşfetmesine yardımcı olurum	1	2	3	4	5
26. Karar vermektan kaçınırım	1	2	3	4	5
27. Bilimselliğe gereken önemi veririm	1	2	3	4	5
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde çalışanları ödüllendiririm	1	2	3	4	5
29. Sürekli olarak sorumluluklara vurgu yaparım	1	2	3	4	5
30. Geleceğe yönelik planlar yaparım	1	2	3	4	5
31. İhtiyaç duyulduğunda ortada çıkmam	1	2	3	4	5
32. Çalışanların değişimden ve yenilikten yana olmasını isterim	1	2	3	4	5
33. Çalışanlara yol ve yöntem göstermem	1	2	3	4	5
34. Kaygıları dinler ve önemserim	1	2	3	4	5
35. Çalışanlara öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar	1	2	3	4	5
Toplam					

EK-2. Veri Toplama Araçları Kullanım İzinleri

Posta - AYFER TITREK - Outlook

Durdağı Akan <durdagiakan@atauni.edu.tr>
Sal 26.04.2016, 10:40
Siz

Sayın Titrek;

"OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ" ni tez çalışmalarınızda kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda kolaylıklar diliyorum.
Dr. Durdağı Akan

Akan, D.; Yıldırım, İ. & Yalçın, S. (2014). Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi (OMLSO). Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:13 Sayı:51 (392-415)

----- Orijinal Mesaj -----

Kimden: AYFER TITREK <atitrek@hotmail.com>
Kime: durdagiakan@atauni.edu.tr
Gönderilenler: Sun, 24 Apr 2016 22:04:14 +0300 (EEST)
Konu: Liderlik Stili ölçeği kullanım izni

Sayın Hocam,
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD nda Yüksek Lisans öğrencisiyim.
Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Sosyal Girişimcilik Düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye dönük bir tez çalışmamız mevcuttur. Liderlik Stilleri Ölçeğinizi araştırmada kullanmak için izin istiyorum.
Mümkünse bu ölçek geliştirme makalenizi de gönderebilir misiniz?
Saygılarımla

Öğretmen Ayfer TITREK
Bolu AİBÜEYD ABD Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi
05353237040

Posta - AYFER TITREK - Outlook

tdegirmenci@kocaeli.edu.tr

Pzt 25.04.2016, 15:40

Siz

SOSYAL GİRİŞİMCİLİK ÖL...

28 KB

İndir OneDrive'a kaydet

Merhaba Ayfer,

ölçeği kullanabilirsiniz. Ekte maddeler sunulmuştur.

İyi çalışmalar dilerim.

----- Orjinal Mesaj -----

Gönderen:

"AYFER TITREK" <atitrek@hotmail.com>

Alıcı:

"tdegirmenci@kocaeli.edu.tr" <tdegirmenci@kocaeli.edu.tr>, "nurgogus@hotmail.com" <nurgogus@hotmail.com>

Cc:**Gönder:**

Sun, 24 Apr 2016 21:20:47 +0300

Konu:

Sosyal_Girişimcilik_Ölçeği_Uygulama_İzni

Sayın Hocalarım,
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD nda Yüksek Lisans öğrencisiyim.
Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Sosyal Girişimcilik Düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye dönük bir tez çalışmamız mevcuttur. Sosyal Girişimcilik Düzeyleri Ölçeğinizi araştırmada kullanmak için izin istiyorum.

Mümkünse bu ölçek geliştirme makalenizi de gönderebilir misiniz?

Saygılarımla

Öğretmen Ayfer TITREK

Bolu AİBÜEYD ABD Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

05353237040

EK-3. Etik Kurul İzni

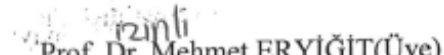
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Ayfer TİTREK
 Abant İzzet Baysal Üniversitesi
 Eğitim Bilimleri Enstitüsü
 Eğitim Yönetimi ve Denetimi A.B.D.

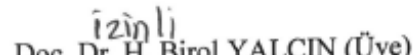
Sayın Ayfer TİTREK


“Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Sosyal Girişimcilik Becerilerine Yönelik Görüşleri (Kocaeli İli Örneği) ” konulu araştırmanız ile ilgili olarak Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2016/110) Kurulumuzun 21.09.2016 tarihli ve 2016/05 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.


 Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)


 Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT (Üye)


 Doç. Dr. Altay Eren (Üye)


 Doç. Dr. H. Birol YALÇIN (Üye)


 Doç. Dr. Seval ALKOY (Üye)


 Y. Doç. Dr. Abdullah DURAKOĞLU (Üye)

Av.

(Üye)

EK-4. Araştırma İzni

T.C.
KOCAELİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 99332089/605/11525346

18/10/2016

Konu: Araştırma İzni
(Ayfer TİTREK)

VALİLİK MAKAMINA
KOCAELİ

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Ayfer TİTREK in "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Sosyal Girişimcilik Becerilerine Yönelik Görüşleri" konulu araştırma çalışmasını İlimiz okullarında uygulama talebi, ilgili Üniversitenin 16/06/2016 tarih ve 7222 sayılı yazıları ile bildirilmektedir.

Adı geçenin söz konusu çalışmasına esas olmak üzere, ekte sunulan çalışmayı İlimiz okullarında uygulama talebi komisyonumuzca uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzce de uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Fehmi Rasim ÇELİK
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
.../.../2016

Derviş Ahmet SET
Vali a.
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmzalı
Aslı ile Aynıdır.
18/10/2016
Semra OKTEKİ
Tesis Müdürü

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Ayfer TİTREK

Doğum Yeri ve Yılı: Keşan, 1975

Öğrenim Durumu:

Edirne / Keşan Sağlık Meslek Lisesi-Hemşirelik (1990-1994)

Ankara Ün. Dikimevi Sağlık Hiz. Mes.Yük.Ok./Hemşirelik (1994-1996)

Gevher Nesibe Sağlık Eğitim Enstitüsü (2000-2003)

İnönü Üniversitesi / Sağlık Yüksekokulu (Malatya) / Sağlık Eğitimi Lisans Tamamlama

Çalıştığı Kurumlar ve Görev Unvanı:

Sağlık Bakanlığı (Hemşirelik, 1995–2003)

Afyon/İhsaniye İbn-i Sina Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (Öğretmen, 2003-2004)

Sakarya/Geyve Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi(Öğretmen, 2004-2005)

Sakarya/Hendek Akşemsettin Mesleki Teknik ve Anadolu Lisesi (Öğretmen, 2005-2018)

Sakarya/75. Yıl Cumhuriyet Mesleki Teknik ve Anadolu Lisesi (Öğretmen, 2018/Halen)

Yabancı Dil: İngilizce

İletişim Bilgileri: atitrek@hotmail.com