

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL
MÜDÜRLERİNİN KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE EMPATİK
EĞİLİMLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Sevinç UYSAL DÖNMEZ
Y1212.041118

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı
Doç.Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ

Ekim 2015



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.041118 numaralı öğrencisi Sevinç UYSAL DÖNMEZ'in "İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE EMPATİK EĞİLİMLERİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 07.09.2015 tarih ve 2015/17 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *ayb.İp.i.* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *Kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :12/10/2015

1)Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Recep Cengiz AKÇAY

3) Jüri Üyesi : Doç. Dr. İbrahim KOCABAŞ

Hasan Basri Gündüz
Recep Cengiz Akçay
İbrahim Kocabaş

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İlkokul Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları ve Empatik Eğilimleri”adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki tüm süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

(12/10/2015)

Sevinç UYSAL DÖNMEZ

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik davranışları ve empatik eğilimlerine yönelik öğretmen görüşleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İlk teşekkürüm, araştırmanın planlanması ve gerçekleştirilmesinde değerli öneri ve katkılarıyla her türlü ilgi, katkı ve bilimsel yardımını gördüğüm tez danışmanım Sayın Hocam, Doç. Dr. Hasan Basri GÜNDÜZ'e sağladığı destek ve sabrı için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Değerli önerileriyle çalışmama katkı sağlayan Sayın Hocam Doç.Dr. İbrahim KOCABAŞ'a teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim yaşamım boyunca bana emeği geçen tüm değerli öğretmenlerime ve araştırma sürecinde yardım ve desteklerini esirgemeyen bütün arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

Hayatımın her anında yanımda olan, her konuda beni destekleyip cesaretlendiren; çocuklarının göz bebeği kıymetli annem Sevgi UYSAL' a, eğitimimiz için her daim çabalayan babam Mustafa UYSAL'a, kardeşlikleriyle her zaman arkamda desteklerini hissettiğim ağabeyim Hüseyin UYSAL'a ve eğitimim için her daim fedakârlığa hazır olan ablam Nazife UYSAL'a teşekkürlerim sonsuzdur.

Son olarak araştırmanın her aşamasında bana büyük titizlikle yardımcı olan, her türlü zorlukta beni motive eden, yaşamıma anlam katan, çalışma esnasında zaman zaman ihmal ettiğim iki değerli insan; sevgili eşim, can yoldaşım Alper DÖNMEZ'e ve tezimin her aşamasında yanımda olan yaşam kaynağımız, can parçamız, biricik oğlumuz **Alper Ege'** ye sonsuz teşekkürler...

Eylül, 2015

Sevinç UYSAL DÖNMEZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	iv
KISALTMALAR	viii
ÇİZELGE LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
ÖZET	xi
ABSTRACT.....	xii
1.GİRİŞ	1
1.1.Problem Cümlesi.....	4
1.2. Alt Problemler.....	4
1.3.Sınırlılıklar	6
1.4.Araştırmanın Önemi.....	6
2.KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1.Liderlik Kavramı.....	7
2.2.Liderlik ve Yöneticilik	9
2.3.Liderlik Yaklaşımları	11
2.3.1 Özellikler yaklaşımı	11
2.3.2. Davranışsal yaklaşım	13
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları	14
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları	15
2.3.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi	16
2.3.2.4. Douglas McGregor'un x ve y teorileri	17
2.3.2.5. Likert 'in sistem 4 modeli	18
2.3.3. Durumsallık yaklaşımı	19
2.3.3.1. Fred Fiedler'in etkin liderlik teorisi	20
2.3.3.2. House Ve Evans'nyol- amaç teorisi.....	21
2.3.4. Yeni yaklaşımlar	21
2.4. Karizmatik Liderlik.....	22
2.4.1. Karizmatik liderlik kavramı	22
2.4.2. Karizmatik liderlik teorileri	23
2.4.2.1. House'un karizmatik liderlik teorisi.....	23

2.4.2.2. Bass'ın karizmatik liderlik yaklaşımı	23
2.4.2.3. Conger ve Kanungo'nun karizmaya atf kuramı	24
2.4.2.4. Shamir'in karizmatik liderlik (benlik) teorisi	25
2.4.2.5. Karizmaya sosyal sirayet yaklaşımı	26
2.4.2.6. Karizmaya psikoanalitik yaklaşım	26
2.4.3. Kouzes ve Posner 'ın liderlik davranışı yaklaşımı	26
2.4.3. Karizmatik liderlik özellikleri	28
2.4.5.Okulda liderlik.....	29
2.4. Empati Kavramı	30
2.4.1. Empati tanımı	30
2.4.2. Empati bileşenleri.....	31
2.4.2.1. Algısal empati.....	31
2.4.2.2. Bilişsel empati	31
2.4.2.3. Duygusal empati.....	32
2.4.3 Empati ile ilişkili kavramlar	32
2.4.3.1. Empati ve sempati	32
2.4.3.2. Empati ve özdeşim	32
2.4.3.3. Empati ve içtenlik.....	33
2.4.3.4. Empati ve sezgisel tanı	33
2.4.4. Empatik tepki basamakları	34
2.4.5. Empatik eğilim	36
2.4.6. Yöneticiler için empatinin önemi	36
2.5.İlgili Araştırmalar	38
2.5.1. Liderlik davranışları ilgili araştırmalar.....	38
2.5.2. Empatik eğilim ile ilgili araştırmalar.....	40
3.YÖNTEM.....	42
3.2. Evren ve Örneklem.....	42
3.2.1. Evren	42
3.2.2. Örneklem.....	42
3.2. Veri Toplama Araçları.....	45
4.BULGULAR ve YORUMLAR.....	47
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	47
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	48
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	49
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	50
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	53
5.SONUÇ VE ÖNERİLER	60
5.1.Sonuçlar.....	60

5.2.Öneriler	61
KAYNAKLAR	63
EKLER	69
EK 1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU	70
EK 2: LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ	71
EK 3: EMPATİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ.....	73
EK 5: UYGULAMA İZİN BELGESİ	78
ÖZGEÇMİŞ.....	79



KISALTMALAR

akt. : Aktaran



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	10
Çizelge 2.2: Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması.....	11
Çizelge 2.3: Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişilik Özellikleri.....	12
Çizelge 2.4: Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri.....	17
Çizelge 2.5: Likert'in Sistem 4 Modeli.....	18
Çizelge 2.6: Aşamalı Empati Sınıflaması.....	34
Çizelge 3.1: Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okullara Göre Dağılımı.....	42
Çizelge 3.2: Araştırma Örnekleminin demografik özelliklerine göre dağılımı.....	43
Çizelge 3.3: Normallığe ilişkin değerler.....	45
Çizelge 3.4: Ölçek puanlarının değerlendirilmesinde kullanılan puan aralıkları...	45
Çizelge 4.1: Öğretmen görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri.....	46
Çizelge 4.2: Öğretmen görüşlerine göre ilkökul yöneticilerinin empatik eğilim düzeyleri.....	47
Çizelge 4.3: Yöneticilerin liderlik davranışları ile empatik eğilimlerine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki ilişki.....	48
Çizelge 4.4: Yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre incelendiği analiz sonuçları.....	49
Çizelge 4.5: Yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin medeni hal değişkenine göre incelendiği analiz sonuçları.....	50
Çizelge 4.6: Yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin hizmet yıllarına göre incelendiği analiz sonuçları.....	51
Çizelge 4.7: İlkökul yöneticilerinin liderlik davranışlarına göre öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre incelenmesi.....	52
Çizelge 4.8: Yöneticilerin empatik eğilimlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre incelenmesi.....	53
Çizelge 4.9: Yöneticilerin empatik eğilimlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin medeni hallerine göre incelenmesi.....	54
Çizelge 4.10: Yöneticilerin empatik eğilim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin hizmet yıllarına göre incelenmesi.....	55
Çizelge 4.11: Post hoc LSD analizi sonuçları.....	56
Çizelge 4.12: Yöneticilerin empatik eğilim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre incelenmesi.....	57
Çizelge 4.13: LSD Post Hoc analizi.....	58

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1: Topluluk alanı, Topluluk Üyeleri ve Topluluk Lideri Şeması.....	12
Şekil 2.2: Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	14
Şekil 2.3: Blake ve Mouton'un Yönetsel Şebekesi.....	16
Şekil 2.4: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	19
Şekil 2.5: Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi.....	20



İLKOKUL ÖĞRETMENLERİNİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI VE EMPATİK EĞİLİMLERİ

ÖZET

İlişkisel nitelik taşıyan bu araştırma ile İstanbul ili Eyüp ve Gaziosmanpaşa ilçelerinde 2014-2015 yılında ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin liderlik davranışları ve empatik eğilimlerine ilişkin görüşleri saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul ili Eyüp ve Gaziosmanpaşa ilçelerinde 2014-2015 öğretim yılında ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Verilerin toplanmasında Kouzes ve Posner (1995) tarafından geliştirilen daha sonra Korkmaz (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan liderlik davranışları envanteri ve Katman (2010) tarafından geliştirilen empatik eğilim ölçekler seçilmiştir.

Verilerin analizi SPSS 22.0 paket programı yoluyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde yüzde, aritmetik ortalama, tek örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi – ANOVA testleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucuna göre; öğretmenler, ilkokul yöneticilerinin liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtmiştir. Öğretmenler, yöneticilerinin liderlik davranışlarının boyutlarını oluşturan etkileme ve zorluklarla başa çıkma liderlik davranışlarını orta düzeyde; model olma, imkan tanıma ve cesaretlendirme liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gösterdiklerini belirtmiştir.

Öğretmenler, yöneticilerinin empati eğilim düzeylerine ilişkin fikrim yok düzeyinde görüş belirtmiştir. Buna karşın yöneticilerinin en çok iletişim, en az ise özdeşim boyutunda empatik eğilim gösterdiklerini düşünmektedirler.

İlkokulda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin liderlik davranışları ile empatik eğilimlerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

İlkokul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinde; cinsiyetlerine, medeni hallerine, hizmet yıllarına ve öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

İlkokul yöneticilerinin empatik eğilimlerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinde; cinsiyetlerine, medeni hallerine ve öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin, yöneticilerinin empatik eğilimlerine ilişkin görüşlerinde; öğretmenlerin hizmet yıllarına göre 1-5 yıl hizmeti olan öğretmenler ile 11-15 yıl arası hizmeti olan öğretmenler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin daha olumsuz olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin, yöneticilerinin empatik eğilimlerine ilişkin görüşlerinde; öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre önlisans mezunu öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, karizmatik liderlik, okul yöneticileri, empati, empatik eğilim

CHARISMATIC LEADERSHIP BEHAVIOURS AND EMPHATIC TENDENCIES OF THE SCHOOL PRINCIPLES ACCORDING TO THE OPINIONS OF THE PRIMARY SCHOOL TEACHERS

ABSTRACT

The opinions of the teachers working in the primary schools during 2014-2015 in Eyüp and Gaziosmanpaşa districts of İstanbul on leadership behaviors and empathic tendencies of their managers have been tried to be obtained with this relational study. The target population of the research is the teachers working in the primary schools during 2014-2015 in Eyüp and Gaziosmanpaşa districts of İstanbul. Leadership behaviors inventory first developed by Kouzes and Posner (1995) and adopted to Turkish by Korkmaz (2011) and empathic tendency scales developed by Katman (2010) have been elected for accumulating data.

The analysis of the data has been performed via SPSS 22.0 package program. In the analyze of the data; percentage, arithmetic mean, one sample t-test and one-way analysis – ANOVA tests has been used.

The conclusion of the research has shown that; teachers have stated that their primary school managers show their leadership behaviors in high level. The teachers have indicated that influencing and coping with challenges which constitutes the leadership behaviors is shown as being a model in the medium level, and providing opportunity and encouraging in the high level.

The teachers have stated that they have no opinions regarding the empathy tendency levels of their managers. On the other hand they think that their managers have the most empathic tendency in communication and less in identification.

According to the opinions of the teachers working in the primary school, the opinions of the teachers for the leadership behaviors of the primary school managers and for their empathic tendencies have medium level positive correlation.

In the opinion of the primary school teachers on leadership behaviors it has been seen that there is no meaningful difference according to their gender, marital status, years of service and educational level.

In the opinion of the primary school teachers on emphatic tendencies of the primary school managers, it has been seen that there is no meaningful difference according to their gender, marital status, years of service and educational level.

In the opinion of teachers on emphatic tendencies of the managers, it has been seen a meaningful difference between the teachers having 1-5 years of service and 11-15 years of service. It has been seen that the teachers with 1-5 years of service have more negative opinions.

In the opinions of the teachers regarding the empathic tendencies of their teachers; there is a positive significant difference in favor of associate degree teachers in the education level of the teachers.

Key Words: Leadership, Charismatic Leadership, school managers, empathy, empathic tendency



1.GİRİŞ

Okulların hedeflerine ulaşmasının vazgeçilmez koşullarından biri okul yöneticisinin lider olmasıdır. Okul yöneticisinin lider olması, takipçisi olan öğretmen ve öğrencilerin belirlenen amaca uygun hareket etmelerini sağlayabilir. Yöneticinin benimsediği liderlik davranışları, takipçilerinin takım yönetiminde etki sahibi olması için oldukça önemlidir. Yönetici davranış modeli olmakla öğretmen ve öğrencilerin gelecekte sergileyecekleri; otoriter, demokrat, serbest bırakıcı, dönüştürücü veya etkileşimli tarzdaki davranışlardan birine kaynaklık edebilecektir (Robinson ve Bucic, 2005; akt. Korkmaz, 2011).

Okulun yapısını yaşatıp koruyacak, amaçlarına ulaştıracak iç öğelerin lideri okul yöneticileridir. Sosyal bir sistem olan okulda birey ve kurum boyutlarının dengede kalabilmesi okul yöneticilerinin hem yönetim kuramları hem de insan ilişkileri alanında bir takım bilgi ve becerilere sahip olmasını gerektirmektedir (Töremen ve Kolay, 2003).

Çağdaş yönetim anlayışı ile eğitim yöneticisinin liderlik rolü ön plana çıkmıştır. Etkili olmak isteyen okul yöneticisi, lider olarak eylemde bulunmalıdır. Çağdaş okul yöneticisinin liderlik özelliği baskın ve liderlik rolünü üstlendiği zaman başarılı olabileceği ileri sürülmüştür.

Liderlik ve yöneticilik, birbirini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermekte olup özdeş değildir. Çağdaş örgütlerde başarıyı hedefleyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılayıp yakalamaları zorunlu görülmektedir. Hızla değişen ve gelişen dünyada yaratıcı ve etkileyici bir liderlik sürecini içeren bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerekmektedir.

Bugünün eğitim liderleri, amaçlara dönük geniş politikalar geliştirip gerçekleştirmeyi hedefliyor iseler her şeyden önce bilgili ve çok yönlü olmak zorundadırlar (Bursalıoğlu, 2005).

Bir grubun yapısına yöne veren yöneticiler değil lider olabilenlerdir. Bu nedenle lider olabilmek grubun var olmasıyla orantılıdır. Liderlik ve yöneticilik birbirinin yerine kullanılan iki kavram olarak algılansa da liderlik esasında yönetim rollerinden biridir. Grup üyelerini motive etmek, sağlıklı iletişim kurmak ve iyi bir çalışma ortamı oluşturmayı içerir. Diğer roller ise yönetime ait sorumlulukları kapsar. Fakat liderlik diğer rolleri de içine alan esas yöneticiliktir (Yukl, 2002).

Okul yöneticilerinin liderlik davranışları sergileyememesi değişime engel olabilir. Yöneticilerin değişimi gerçekleştirebilmesi için dönüşümcü liderlik özellikleri kazanmaları ve bu özellikleri uygulamaları gerekir (Cemaloğlu ve Okçu, 2012). Kişinin lider kabul edilip edilmediğini tespit etmenin yolu ise izleyenlerinin görüşlerine bakmaktır. Okul müdürünün lider olabilmesi için astları tarafından lider olarak görülmesi gerekir (Karip, 1998). Lider olan yöneticinin; duyguların ortaya nasıl çıktığı, ne şekilde ilerlediği ve ne şekilde kontrol edilebileceği konularında yeterli donanıma sahip olması gerekir (Korkmaz, 2005).

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri ve diğer öğretmenlerle ilişkilerini geliştirmeleri okul müdürünün ortaya koyduğu davranışlarla yakından ilgilidir. Müdürlerin eleştiriye açık olması, yetki aktarması, sınıf ziyaretleri yapması öğretmenlerin okula olan aitlik duygusunu etkileyebilmektedir (Oğuz, 2011). Okul müdürlerinin liderlik davranışları eğitim kurumlarında yaşanan sorunların nedenleri arasındadır. Eğitime ve okula ait her durumda ilk sorumlu tutulan ve hesap sorulan kişiler okul müdürleridir. Fakat müdürlerin olası böyle durumlar karşısında hangi davranışları sergilemesinin yerinde olacağı konusunda gerek hizmet öncesinde gerek hizmet içinde bir yetiştirme programı olmadığı düşünüldüğünde müdürlerin işinin ne kadar zor ve karmaşık olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Aslan ve Karip, 2014).

Yeni liderlik yaklaşımları içinde önemli olan kavramlardan biri de karizmatik liderliktir. Karizma, kişileri etkileyebilme yeteneğidir. Karizması yüksek kişiler far edilir. Karizması yüksek kişilerin bir grubu etkisi altına alabilmesi karizmanın liderlik açısından önemini ifade etmektedir. Karizmatik liderlik, liderin astlarınca model alınması, grubun işe olan güdülerini canlandırması, astların liderlerinin enerjisi, özgüveni ve ikna yeteneği sayesinde liderlerini idolleştirmeleri gibi özellikleri ifade etmektedir. Karizmatik liderler, yaratıcı ve güven veren yöneticilerdir.

Okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışı sergilemeleri okul personeli üzerinde olumlu etkiler bırakacaktır (Korkmaz, 2007). Yapılan birçok araştırma (Korkmaz, 2007; Cemaloğlu ve Okçu, 2012; Buluç, 2009) karizmatik liderlik davranışlarının örgütsel amacı gerçekleştirmede en etkili liderlik tarzı olduğunu ortaya koymuştur. Karizmatik liderlik davranışı sergileyen liderler, birlikte çalıştıkları kişileri kolay etkileyebilir ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere onları bu yola sevk edebilmektedir (Buluç, 2009).

Yönetim sisteminin en önemli konularından biri olan insan ilişkileri ve iletişim, eğitim yöneticiliğinde de gerekliliğiyle kendini göstermektedir. Yaşanan olaylara personelinin gözüyle bakabilen, onların duygu ve düşüncelerini anlayıp bunu onlara aktarabilen yönetici aynı zamanda etkin bir lider olarak da görülmektedir. Sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmesi için empatik ilişkiler kurmak gerekmektedir (Cooper, 2003). Okul yöneticileri iyi bir lider olmak ve başında buldukları kurumu başarıya ulaştırmak için kurumda çalışan personelin gereksinim ve beklentilerinin ne olduğunu anlamalı ve bu ihtiyaçları karşılayabilmek için elinden gelen çabayı göstermelidirler (Yılmaz ve Ceylan, 2011). Bu bağlamda yöneticilerin liderlik davranışlarını yerine getirmelerinde empatik eğilimlerinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Bireyler, sağlıklı iletişim kurabilmeleri için birbirlerini en iyi şekilde anlayabilmelidirler. Empati bu sağlıklı iletişim sürecinin tamamlayıcı kavramıdır. Bu rolüyle empati, bireylerin başka bir kişinin yerine kendisini koyarak olaylara onun gözünden bakabilmesi ve o kişinin duygularını doğru olarak hissetmesi, düşüncelerini anlayabilmesi ve ona iletebilmesi sürecidir. Empati kuran kişi, karşıdaki kişiyi anladığını ilettiği sürece empati kurma süreci tamamlanmış ve kurulmuş olur aksi takdirde yalnızca o kişiyi anlaması yeterli değildir (Topçu, 2007). Farklı bir deyişle empati, başka bir kişinin duygu ve düşüncelerini anlayabilme ve bu sayede duyarlılık kazanabilmeyi sağlayan duygusal zeka becerisidir. Bu beceriye sahip yöneticiler bu anlamda iyi bir dinleyici olmanın yanı sıra karşıdaki kişinin dile getiremediği duygularını da sezebilir ve bakış açısını kavrayabilir.

İnsanların sosyalleşmeleri üzerinde eğitim kurumlarının etkisi ve önemi yadsınamaz. Kurumların başarılarında önemi büyük olan yöneticiler eğitim kurumlarının anahtar unsurlarından biridir. Okul yöneticilerinin kazanması gereken becerilerden biri de empatidir. Empatik beceriye sahip bir yönetici ile bu beceriye sahip olmayan yönetici

arasındaki fark çok büyüktür. Empatik eğilim düzeyi yüksek yöneticiler, çalışanlarıyla sağlıklı iletişim kurar, onları dinleme, anlama, destek olma, motivasyon sağlama gibi konularda olumlu davranış ve tutumlar sergilerler. Empatik eğilim düzeyleri düşük yöneticiler ise çalışanlarıyla mesafelidir, benmerkezcidir ve diğerlerini anlama çabası göstermezler. Bu iki ayrım çerçevesinde bakıldığında empatik eğilim düzeyi yüksek olan kişilerin çalıştıkları yerlerde kurumsal performansı da yüksek olacaktır (Katman, 2010).

Okul yöneticilerinin öncelikle kendini tanıması ve güvenilir bir duruş sergilemesi, sonrasında da empatik tavır içerisinde olması, okul bünyesindeki yönetici-öğretmen, öğretmen-öğrenci ilişkisinin olumlu yönde gelişmesine katkı sağlamaktadır. Empatik anlayışın hakim olduğu okullarda öğretmenlerin öğrencilerine daha verimli bir çalışma ortamı sunduğu, ailelerin ve öğrencilerin neler hissettiğinin anlaşılabilirliği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle okul yöneticilerinin buldukları okullarda güdüleyici, harekete geçirici bir sinerji ortamı yaratıcıları olduğu söylenmektedir.

Yukarıdaki bilgilere dayanarak, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve empatik eğilim düzeylerinin okulların etkililiğinde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Bu önemden hareketle bu araştırmanın önemli olduğu söylenebilir. Araştırmanın sunacağı verilerle alana getireceği katkı yanında uygulayıcılara da önemli bilgiler sunabileceği umulmaktadır.

1.1.Problem Cümlesi

2014 – 2015 öğretim döneminde İstanbul ili Eyüp ve Gaziosmanpaşa ilçelerinde çalışmakta olan ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışları ve empatik eğilim düzeyleri nedir?

1.2. Alt Problemler

Yukarıda verilen problemin incelenmesi için aşağıda belirtilen sorulara cevap aranmıştır.

1. İlkokullarda çalışan yöneticilerin, öğretmen görüşlerine göre liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri nedir?
2. İlkokullarda çalışan yöneticilerin, öğretmen görüşlerine göre empatik eğilim düzeyleri nedir?
3. İlkokullarda çalışan yöneticilerin, öğretmen görüşlerine göre liderlik davranışları ve empatik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. İlkokullarda çalışan yöneticilerin, öğretmen görüşlerine göre;
 - a. Model olma
 - b. Etkileme
 - c. Zorluklarla başa çıkma
 - d. İmkân tanıma
 - e. Cesaretlendirmeliderlik davranışlarını gösterme düzeyleri nedir?
5. İlkokullarda çalışan yöneticilerin, öğretmen görüşlerine göre;
 - a. Sempati,
 - b. İletişim,
 - c. Özdeşim,
 - d. Dinleme,
 - e. Önyargısızlık,
 - f. İçtenlik empatik eğilimleri nedir?
6. İlkokullarda çalışan yöneticilerin, öğretmen görüşlerine göre liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri;
 - a. Cinsiyetlerine
 - b. Medeni durumlarına
 - c. Hizmet yıllarına
 - d. Öğrenim durumlarına göre farklılık göstermekte midir?
7. İlkokullarda çalışan yöneticilerin, öğretmen görüşlerine göre empatik eğilim düzeyleri;
 - a. Cinsiyetlerine
 - b. Medeni durumlarına
 - c. Hizmet yıllarına
 - d. Öğrenim durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

1.3.Sınırlılıklar

Araştırma, 2014 – 2015 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Eyüp ve Gaziosmanpaşa ilçelerinde resmi ilkokullarda çalışmakta olan öğretmenlerin görüşleri ve ele alınan değişkenler ile sınırlıdır.

1.4.Araştırmanın Önemi

Eğitim kurumları ve liderleri, ülkenin gelişmesinde yeni nesillerin yetiştirilmesinde önemli derecede sorumluluğa sahiptir. Hızla değişen ve gelişen çağımızda okul müdürlerine yüklenen rollerin önemi giderek artmaktadır. Bu rollerin en önemlisi okul müdürlerinin liderlik davranışlarıdır. Günümüz okullarındaki okul müdürlerinden iyi bir yönetici olmanın yanı sıra iyi, bir lider olmaları da beklenmektedir. Bu sebeple çağın gereksinimlerini karşılayacak liderlerin yetiştirilmesi gerekmektedir. Günümüz liderlerinin bilgili, empati becerisine sahip ve çok yönlü düşünebilen kişiler olması gerekmektedir. Ancak bu liderler örgüt amaçlarını gerçekleştirebilirler. Örgüt amacını gerçekleştirmenin diğer bir yolu ise çalışanlarının bu süreç içinde aktif rol oynamasıdır. Çalışanların bu durumu okul müdürlerinin sergilediği liderlik davranışları ile yakından ilgilidir. Okul müdürünün önemli görevlerinden biri de çalışanlarını motive ederek onların verimliliğini arttırmaktır (Şişman, 2009).

Empatik eğilimi yüksek olan yöneticiler, çalışanlarını anlamada hassas ve sorunları çözmeye daha başarılı olacaklardır.

Bu araştırmada okul müdürlerinin karizmatik liderlik davranışları ve empatik eğilim düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma karizmatik liderlik davranışları ve empatik eğilimler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının ortaya konması açısından önemlidir.

2.KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu başlık altında araştırmanın boyutlarını oluşturan liderlik davranışları ve empati kavramına ilişkin kuramsal yapı ve ulaşılabilen ilgili araştırmalar sunulmuştur.

2.1.Liderlik Kavramı

Liderlik kavramı uzun yıllar üzerine çalışılan bir konudur. Örgütsel literatüre bakıldığında bu denli farklı anlamlarda kullanılan bir sözcük yok denebilir (Özçer, 1998). Politik, askeri ve dini alanlarla ilişkilendirilirken, sanayi devrimi ile beraber örgütsel alanda da önem kazanmıştır (Uzun, 2005).

Liderlik tanımları üzerine araştırmacılar arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Tanımların lider yeteneklerine, liderlerin kişilik özelliklerine ve bilişsel özelliklerine göre değiştiği görülmektedir (Nyberg, Bernin ve heorell, 2005; akt. Çetinkaya, 2011). Lider ve liderlikle ilgili yapılan tanımlardan bazıları şöyledir: Liderlik, belirli şartlarda belirli kişi ya da grup amaçlarına ulaşmak için bir kişinin başkalarının etkinliklerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 1998). Bu nedenle liderlik, liderin davranışlarıyla ilgili bir süreçtir. Lider ise, başkalarını belirli bir grubun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla izledikleri, emir ve yönergeleri doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2003). Lider grubun üyelerine hedef seçen ve bu hedeflere nasıl ulaşacağı konusunda onlara rehberlik eden kişidir (Kılıç, 2006).

Kouzes ve Posner (1995)'e göre liderler ortak bir vizyon telkin eden, işleyişi sorgulayan, astların harekete geçmesini sağlayan, davranışlarıyla astlarına örnek olan ve duygulara hitap edip astlarda istek uyandıran kişilerdir (akt. Karip, 1998).

Liderlik, örgüt amaçlarına ulaşmak için üyeleri etkileme ve yönlendirme kabiliyetidir (Black, 2000; akt. Çetinkaya, 2011). Liderlik, örgütte oluşacak değişimin destekleyici gücü olmanın yanında, sorunla karşılaşıldığında sorunu çözmektir (Çalık, 2003).

Literatüre bakıldığında doğuştan gelen kişisel özelliklerden sadece zekâ ile liderlik arasında bir ilişki olduğu, onun da liderlikle düşük bir ilişki gösterdiği ortaya çıkmıştır. Kişisel özelliklerden yeterlilikler ve becerilerin eğitim öğretimle geliştirilebileceği ileri sürülmektedir (Dağlı, 2001).

Selber ve Austin (1997)'e göre liderlik özellikleri doğuştan değildir ve lider öğrenerek yetiştirilen kişilerdir. Orueker (1993) de, liderliğin doğuştan getirilmediğini ve temelinde karizma olduğunu, karizmanın da lideri kendinden emin yapacağını ve bunun da liderin değişme kabiliyetin, yok edebileceğini ileri sürmektedir (akt. Dağlı, 2001). Liderliğin doğuştan mı geldiği yoksa duruma göre mi kazanıldığı tartışması devam etmekte olup, liderlik imajının bir toplum ve kültür ürünü olduğu benimsenmiştir. Doğuştan da olsa lider uygun zaman yerde kendisine ihtiyaç olduğunda işe yarayacaktır (Bursalıoğlu, 2012). Kurumsal yapıda Liderlik Bursalıoğlu (1994)'nin belirtmiş olduğu amaç, yapı, süreç ve kültür gibi boyutların yanı sıra; iklim, başarı, bağlılık gibi farklı değişkenler üzerinde etkili olduğu araştırmalar sonucunda ortaya atılan en önemli örgütsel unsurlardan biridir.

Liderlik konusunda ortaya atılan tanımlar incelenip sentezlenmeye çalışıldığında bu kavramı, belli bir grubu belli amaçlar doğrultusunda biraraya getirebilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için grubu faaliyete geçirebilme yeteneğidir (Eren, 1998). Liderlik tanımlarında ortak olarak vurgulanmak istenen liderliğin, kendine atfedilen bazı özellikleri ile gruba etkileşmesi ve yapıyı harekete geçirmesidir. Liderlik olgusunun özü bireylerin davranışını etkileme ve yönlendirmedir (Eraslan, 2004).

Liderlik sürecinin temelini, liderin başkalarını belli koşullarda etkilemesi oluşturmaktadır. Kişilerin davranışlarını kendi isteğine göre etkileyen ve bu etkileme esnasında kişileri aydınlatan, onlara rehber olan, ileriye gören ve çalıştığı kişilerin ihtiyaçlarını sezebilen kişi liderdir (Bakan, 2008).

Örgütlerin yapılanmasında, geliştirilmesi ve değiştirilmesinde liderliğin dönüştürücü bir rol üstlenmesi beklenmektedir. Bundan dolayı gerçekleştirilmek istenen örgütsel gelişim çeşitli liderlik davranışları ile çalışanlarının düşünsel ve duygusal yönünü etkileyebilmesine bağlı olmaktadır (Kılınç, 2008).

Toplumdaki liderler incelendiğinde, liderlerin de toplumun bir parçası olduğu görülmektedir. Fakat özelliklerinden dolayı liderler toplumdaki diğer kişilerden ayrılmaktadır. Liderin başarısı, çevresindeki kişilerin haklarını koruması, onların amaçlarına ulaşmasını sağlaması ve hem kendinin hem izleyenlerinin başarılı olmasına bağlıdır (Şafaklı, 2005).

19.yüzyılın liderlik ve yönetim anlayışı geleneksel bir yapıdayken günümüzde yaşanan hızlı değişimlerle yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaktadır. Geleneksel liderlik yaklaşımları giderek önemini yitirmektedir (Kültür, 2006). Geçmişte ve günümüzde önemini yitirmeyen liderlik konusu gelecekte de bu önemini kaybetmeyecektir (Kaya, 1999).

Günümüzde daha farklı bir boyut kazanan liderlik kavramı geçmişte 'agresif', 'kararlı', 'güçlü' gibi kavramları çağırıyordu (Can, 2006). Bugün ise liderlik farklı anlamlar çağırılmaktadır. 21.yüzyılda liderler farklı özellikler edinmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Liderlik yalnızca insanların bilgi ve becerilerini bir amaçla gerçekleştirmeye yöneltme olmayıp, bunu yaparken izleyenlerin duygu ve düşünce yapılarına saygı duyarak ve değer vererek ortak bir vizyon oluşturmaktır (Karip, 1998).

2.2.Liderlik ve Yöneticilik

Literatür incelendiğinde, yöneticilik ve liderlik kavramları arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. Warren Bennis ve Burt Nanus 'a göre yöneticilik, yerine getirme, sorumluluk alma ve yürütmedir. Liderlik ise, etkileme, etkin faaliyet ve görünüşdür (Paksoy, 2002). Bu yoruma göre, yöneticiler denetimsel bir davranış sergilerken liderler ise sağlıklı bir iletişimle üretime yönelik bir davranış sergilemektedirler (Kavrakoğlu, 2001).

Yöneticilik ve liderliğin temelinde insanları belli bir hedefe yönlendirme vardır ve bu yönlendirme yapılırken güç kullanılmaktadır. Yönetici ve liderlerin bireyleri

etkilemede kullandıkları güç kaynakları farklı olup örgüt içerisinde her ikisine de ihtiyaç duyulmaktadır (Koçel, 1998).

Çizelge 2.1: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye önem verirler.	Takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye önem verirler.
Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye önem verirler.	Takipçilerinin kendisine sağladığı otoriteye önem verirler.
İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye önem verirler.	Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmeye önem verirler.
İşletmeye karşı her daim sorumlu olmayı önemserler.	Her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Kaynak: Koçel,1998

Kotterman (2006)'a göre ise bu iki kavramın benzer yönlerinin yanı sıra belirgin birçok farklılığı vardır. Hem liderlerin hem yöneticilerin hedefi belirlemede, kaynakları düzene sokmada ve motive etmede ortak olduklarını bununla birlikte yöneticilerin daha çok planlama ve bütçeleme süreçlerini öne çıkarırken liderler ulaşılacak hedefte gidilecek istikameti belirlemeye çabaladıkları söylenebilir. Yöneticiler, belli sınırlar içinde hareket edip gerçekleştirilebilir hedeflere yönelirler ve dengeleyici bir tutum sergilerler. Liderler ise yeni hedefler belirler ve örgüt üyelerini bu doğrultuda harekete geçirirler. Liderler motive eden ilham veren iken yöneticiler kontrol eden ve problem çözendir. Sonuç olarak yöneticiler; tutarlılığı, öngörülebilirliği ve standart üretimi seçerken liderler ise beklenmedik değişimleri üretirler. Bu bağlamda Kotterman (2006) lider ve yönetici arasındaki farkları aşağıdaki tabloda şöyle ifade eder (akt.Keser, 2013):

Çizelge 2.2: Yöneticilik ve Liderlik Karşılaştırması

Süreç	Yöneticilik	Liderlik
Vizyon oluşturma	Planlar ve bütçe yapar Sürecin gerektirdiği adımları ortaya koyar. Vizyon ve amaçları belirlemede kişisel olmayan tutumlar sergiler.	Hedefler ortaya koyar ve vizyon geliştirir. Vizyonun gerektirdiği amaçlara ulaşmak için stratejiler geliştirir. Vizyon ve amaçları belirlemede oldukça tutkulu kendini ortaya koymaktan çekinmeyen tutumlar sergiler.
İnsan kaynakları ve iletişim	Organize eder ve kadrolar. Yapıyı sürdürür. Sorumluluk temelli övlemler yapar. Usule uygun uygulamalar ortaya koyar. Düşük düzeyde heyecan gösterir. Çalışan seçimini sınırlar. Yetki aktarır.	Örgütü hizaya sokar. Vizyonu, misyonu ve gidilecek yolu tartışmaya sunar. Vizyonun anlaşılması ve kabul edilmesi için grupların, ortakların ve koalisyonların yaratıcılık süreçlerini etkileme çabası güder. Yüksek düzeyde heyecan sergiler. Seçim alanını geniş tutar.
Vizyon yönetimi	Süreçleri kontrol eder. Problemleri tanımlar. Problemleri çözer. Çözümlerin etkilerini izler. Problem çözümünde düşük düzeyde risk alır.	Motive eder, ilham verir. Değişimin önündeki engelleri kaldırmada çalışanlarını harekete geçirir. Çalışanlarının ihtiyaçlarını giderme noktasında çaba gösterir. Problem çözümünde yüksek düzeyde risk alır.
Örgütsel çıktıları yönetme	Vizyonun gerektirdiği uygulamaları takip eder ve bu bağlamda olasılıkları hesaplar. Beklentilerin şekillendirdiği sonuçların ortaya çıkmasını sağlar.	Örgütsel dış ve iç ilişkilerin gelişmesi için yeni ve yaratıcı ürünlerin ortaya çıkmasını sağlayacak beklenmedik ve yararlı değişmelerin ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlar.

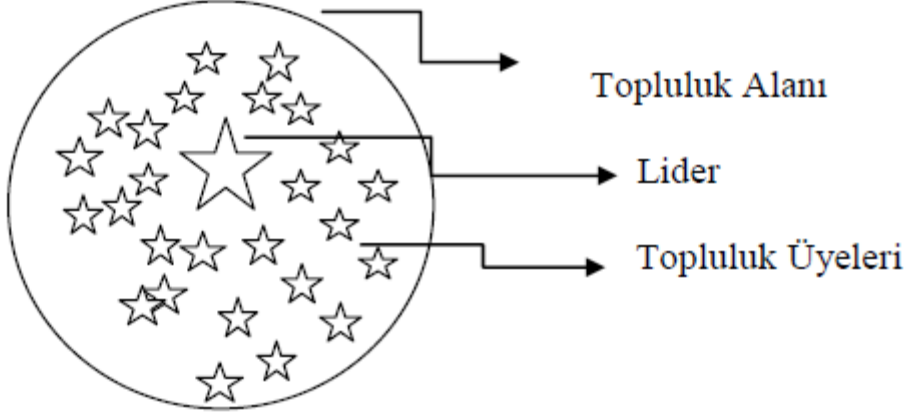
Kaynak: Kotterman, 2006; akt. Keser, 2013

2.3.Liderlik Yaklaşımları

2.3.1 Özellikler yaklaşımı

Geleneksel yaklaşım olarak da adlandırılan özellikler yaklaşımında temel görüş, liderlik özelliklerine en fazla sahip olanın lider olup başarılı olacağı şeklindedir. Bu dönemde yapılan araştırmalarda, lider durumunda olan bireylerde bulunması gerekli görülen bazı özellikler üzerinde durulmuştur. Bu sebeple, liderlik üzerine yapılan çalışmalar öncelikle liderin kişilik özelliklerinin araştırılması doğrultusunda gelişme göstermiştir (Zel, 2001).

“Büyük Adam Kuramı” da denilen bu yaklaşımda kişinin nitelikleri ve özellikleri üzerinde durulur (Yalçın, 2005). Liderin bir toplulukta diğer üyelerden farklı bir kişiliğinin olması gerektiğini savunur. Bu farkı Şekil 1’ de örneklendirilmiştir (Doğan, 2014).



Şekil 2.1: Topluluk alanı, Topluluk Üyeleri ve Topluluk Lideri Şeması

Özellikler teorisi liderlik yalnızca liderin gözünden değerlendirilir. Bu yaklaşımda liderin etkinliği kişisel ve fiziksel özelliklere bağlı ele alınır ve liderliğin temeli, liderde doğuştan var olan özellikler ve bu özelliklerin zamanla kazanılan niteliklerle zenginleştirilmesi olmuştur. Kişinin lider olabilmesinin ve grubu yönetebilmesinin en önemli sebebi taşımakta olduğu özellikleridir (Şimsek, 1993). Dolayısıyla bu yaklaşım, grubun içinden başarılı olan liderleri başarısız olan liderlerden ayıran özelliklere sahip kişileri ayırt etmek üzerine yoğunlaşmıştır. Bazı araştırmalarda lideri tanımladığı varsayılan kişilik özellikleri şunlardır (Badelan, 1989; akt. Zel, 2001).

Çizelge 2.3: Liderleri Diğerlerinden Ayıran Fiziksel ve Kişilik Özellikleri

Yaş	Strese dayanıklı olma	Güzel konuşma	Kişilerarası ilişkiler
Boy	İleriyi görebilme	Zeka	İş başarıma yeteneği
Kilo	İnisiyatif sahibi olabilme	Bilgi	Yaratıcılık
Cinsiyet	Duygusal olgunluk	Hareketlilik	İnisiyatifli olma
İrk	Dürüstlük	Açıkgöz olma	Objektif olma
Fiziki görünüm	Açık sözlülük	Düzenli olma	Becerikli olma
Olgunluk	Kendine güven	Hevesli olma	Mizah anlayışı
Başkasına güven verme	Kararlılık	Girişken olma	Kişisel bütünlük

Kaynak: Zel,2001

Moorhead ve Badelan'ın ortaya atmış olduğu liderlik özellikleri tablosu, liderin kendinde var olan ve her liderde olması beklenen davranış durumlarını göstermektedir. Lider tablodaki bu özelliklerden diğer kişilerden daha fazla sahip olmalıdır. Toplulukta var olan bu özelliklerdeki kişilerin öncelikli olarak fark edilmesi grupları yönetecek kişilerin de erken belirlenmesine olanak sağlayacaktır ya da lider olma isteğindeki bireylere bu özelliklerin kazandırılması için çalışılacaktır (akt. Doğan, 2014)

Özellikler yaklaşımı 1980'lere kadar eleştirilere maruz kalmıştır. Herkesi kapsayabilecek net bir liderlik özelliklerinin olmayacağı ve kişisel değişkenlerin göz ardı edilmesi bu eleştirilen odak noktasını oluşturmaktadır. Liderliği çevresinden ayırarak incelemeye çalışması bu yaklaşımın en büyük yanılması olmuştur (Yalçın, 2005).

Lideri tanımladığı varsayılan özelliklerin birçoğunun aynı zamanda tek kişide bulunmasının zorluğu ve bazı durumlarda izleyici olmasına karşın liderlik özelliklerinden birçoğuna sahip kişilerin lider olamaması, bu özelliklerin kolayca değerlendirilememesi liderlikle ilgili yeni yaklaşım gereğini ortaya koymuştur. Bu sebeple liderde var olan özellikler yerine lider davranışlarının nasıl olduğuna ve izleyici özelliklerine yoğunlaşmış ve bu sayede ortaya Davranışsal Liderlik Teorisi çıkmıştır (Tengilimoğlu, 2005).

2.3.2. Davranışsal yaklaşım

Özellikler yaklaşımının liderliği belirlemede yetersiz kalması araştırmacıları liderin davranışlarını analiz etmeye ve bu davranışların temel yönetimini belirlemeye yöneltmiştir (Çelik, 2003). Lider davranışlarının gözleminin kişisel özelliklerin değerlendirilmesine göre daha kolay görünmesi araştırmaların liderlik davranışları üzerine olmasına neden olmuştur. Bu araştırmalar özellikle 1950-1960 yılları arasında etkili olmuştur (Akiş, 2004)

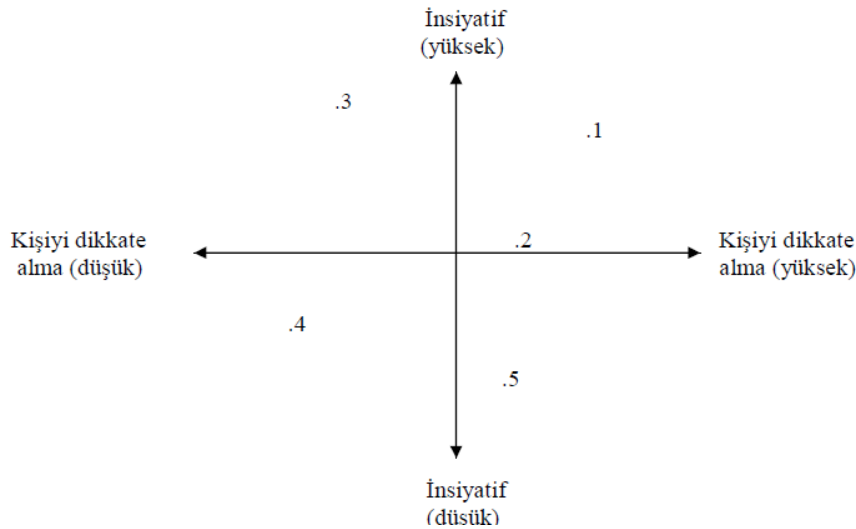
Davranışsal yaklaşımın esası, lideri başarılı ve etkili yapan özelliklerin, liderin kişisel niteliklerinden ziyade liderlik sürecince sergilediği davranışlar olmasıdır. Liderin üyeleri ile olan iletişimi, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli liderin etkinliğini ortaya koyan önemli faktörler olarak ifade edilmiştir (Koçel, 2005).

Davranışsal yaklaşım ile ilgili yapılan araştırmaların en önemlileri (Fidan, 1996);

- Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları
- Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Matrisi
- Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri
- Likert Sistem 4 modelidir.

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları

Liderlik davranışıyla ilgili incelemelerde bulunan Ohio State Üniversitesi araştırma bürosunun 1945 yılında başlattığı çalışmalar davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkı sağlamıştır. Araştırmacılar, liderlik davranışında esas etmenin liderin astlarını grup amaçlarına yöneltme olduğunu söylemektedirler (Can, 1999). Liderin nasıl tanımlandığını tespit etmek için askeri ve sivil birçok yönetici üzerinde çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu tanımlar faktör analizine tabi tutulmasıyla liderliğin süreci ve lideri tanımlayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Belirleme çalışmaları liderin davranışlarını esas alan Lider Davranışını Tanımlama Soru Karnesi adlı araçla yapılmıştır (Cinel, 2008).



Şekil 2.2: Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Kaynak: Aykanat,2010.

Şekilde görülen beş lider davranış örneğinde; lider 1, grubun başarmak istediği işe ve üyelerine birey olarak değer verirken; lider 5 ise grubun ihtiyaçlarına, isteklerine ve hedeflediği işe çok yoğunlaşmamıştır. Araştırmalar neticesinde 1800 liderin davranış şekli incelenmiş (Öztürk, 2003) ve yapılan analizler neticesinde liderlik davranışını belirleyen iki bağımsız değişken ortaya çıkmıştır. Bu iki değişken bireyi dikkate alma ve inisiyatifdir. Lider davranışlarının bu iki değişken etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir.

Kişiyi dikkate alma, liderin izleyicilerinde güven ve saygıyı hissettirmesi, onları önemseydiğini ifade etmektedir. İzleyiciler, lideri kendi ihtiyaç ve isteklerinin temsilcisi olarak görmektedir. Özetle bu faktör liderin izleyicisine verdiği ağırlığı ortaya koymaktadır. İnisiyatif faktörü, liderin davranışlarında iş ve işin tamamlanmasına verdiği önemi açıklamaktadır (Koçel, 2005).

Araştırmanın en temel bulgusu, liderin kişiyi önemseyen davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmakta olmasıdır. Liderin inisiyatifi arttıkça personelin performansı artmaktadır (Gannon, 1979; akt. Cinel, 2008).

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları

Çalışma ise 1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde Rennis Likert yönetiminde farklı endüstri dallarında farklı kademelerde çalışan kişiler üzerinde yapılmıştır. Bu seri çalışmada hedef, üyelerinin memnuniyetine ve grubun verimliliğine katkı sağlayan faktörleri belirlemektir. Bu çalışmalarda, iştatmini, verimlilik, personel devir hızı, şikayetler, motivasyon ve maliyet gibi kriterler kullanılmıştır. Araştırma neticesinde lider davranışlarının kişiye yönelik davranış ve işe yönelik davranış olmak üzere iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Kişiyi yönelik davranış sergileyen lider, yetki devrini esas alır, grup üyelerinin tatminini artırıcı çalışma koşulları geliştirir ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenir. İşe yönelik lider ise grup üyelerinin önceden belirlenen yöntemlerle çalışıp çalışmadığını kontrol eden, cezalandırma ve mevkiye dayanan formel otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Yapılan araştırmalar neticesinde, işgören yönetimli liderlerin üretim yönetimli liderlere göre daha verimli olduğu ortaya konmuştur. Çalışmada ulaşılan, daha etkin olan liderlik davranışının kişiye yönelik olduğudur (Koçel, 1993).

2.3.2.3. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi

Matriks haline getirilmiş olan bu yöntem önceleri Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yönetici davranışlarını açıklamak ve değiştirmek için kullanılmıştır. Bu matrikste liderlik davranışlarının iki ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır.

Ortaya çıkarılan liderlik biçimleri Şekil 2.4 'de gösterilmiştir (Zel, 2001).

	1,9							9,9
				5,5				
	1,1							9,1

Bireye İlgisi

- Üretime (İşe) İlgisi +

Şekil2.3:Blake ve Mouton'un Yönetimsel Şebekesi

Kaynak: Zel,2001.

Yukarıda gösterilen şekilde;

1.1 Etkili olmayan lider: Lider, örgütte kalmak için yapılması gereken işlerde en az çabayı göstermektedir.

1.9 Kulüp lideri: Lider göreve ilgisi en alt seviyede olup düşünceli, rahat ve arkadaşlık ilişkilerine ağırlık vermektedir.

9.1 Görev Lideri: İnsan ilişkileri yok denecek kadar az olup verimliliği sağlarken de otoritesini kullanmaktadır.

5.5 Örgüt Lideri: Çalışılması gereken işin adedi ile çalışan motivasyonunu dengelemeye çalışan uzlaştırmacı tiptir.

9.9 Ekip Lideri: Lider kendini personeliyle birlikte işinde yüksek verim sağlamaya odaklanmıştır. Karşılıklı saygı ve güven üst seviyededir ve herkes birbirine ihtiyaç duyacağını farkındadır.

Modeldeki beş liderlik tipinden en etkili liderliğin ekip liderliği olduğu ileri görülmektedir. Araştırmacılara göre bu yaklaşım, iş başarısı, düşük devamsızlıkla

sonuçlanmaktadır. Modele göre lider için birincil öncül verimlilik yerine, kişilerin birbiriyle olan iletişimlidir. Verimli bir çalışma ortamı ve temposu için sağlıklı ilişkiler şarttır. Bu model ile birlikte lider ve yöneticilerin sergiledikleri davranışlar kavram halinde tanımlanabilmiştir (Zel, 2001).

2.3.2.4. Douglas McGregor'un x ve y teorileri

Douglas McGregor'un 1960 yılında orta koyduğu teoriye göre yönetici davranışlarını belirleyen önemli faktörlerden biri onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu nedenle liderin insan davranışlarıyla ilgili inanç ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir (Koçel, 2005).

Gregor ve Mayo, Taylor'un geliştirdiği klasik yönetim kavramını betimleyerek buna x teorisi adını vermiştir. Bu teoriyi eleştirerek beşeri ilişkiler kavramının ilkelerini ortaya koyduğu Y teorisini geliştirmiştir (Öçal, 2002).

Çizelge2.4: Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

X TEORİSİ (İnsan Hakkında Geleneksel Varsayımları Kapsar)	Y TEORİSİ (İnsan Hakkında Modern Görüşleri Kapsar)
-Vasat insan çalışmaktan hoşlanmaz, fırsat bulduğunda işten kaçar	- Normal insan işten kaçmaz, çalışmayı oyun ve dinlenme kadar normal sayar.
- İnsanlar çalışmaya zorlanmalı, yönetilmeli ve amaçlara ulaşmak için ceza tehdidi altında tutulmalı	- İnsan kendi kendini yöneltme ve denetleme yoluyla daha başarılı olur.
- Vasat insan yönlendirilmekten hoşlanır, sorumluluktan kaçar, hırslı değildir.	- Amaçlara bağlılık, bireylerin amaçları gerçekleştirmede elde ettikleri ödüllere bağlıdır.
- İnsanlar yaradılışlarından ötürü yenilik ve değişiklikleri sevmez, bu tür olgulara karşı direnir ve isyan eder.	- İnsanların öğrenmeye ve sorumluluk almaya çalışması uygun koşulların sağlanmasına bağlıdır.
- Örgütsel problemlerin çözümünde oldukça az yaratıcı kabiliyeti bulunur	- Organizasyon sorunlarının yaratıcılık becerileri insanlar arasında geniş ölçüde bölüştürülmüştür
- İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesi için maddi olarak ödüllendirilmelidir.	- Gelişmiş sanayi, normal insan yeteneklerinin sadece bir kısmından faydalanmaktadır.

Kaynak: Aykanat,2010.

X teorisi endüstride karşılaşılan insan davranışlarının bazılarını açıklayabilir. Bu teorinin uzun yıllar kabul görmesinin nedeni bu varsayımları doğrulayacak gözlemlerin mevcut olmasıdır. Aksi yönde gözlemlerde mevcuttur. Bu nedenle biraz derine inerek insan motivasyonunu anlamak gerekmektedir. İnsanlarda var olan ihtiyaç sisteminde giderilen bir ihtiyaç yerine, diğer ihtiyaçların karşılanması isteği insan motivasyonu için önemlidir.

Organizasyon ve yönetim teorisi olan Y teorisinde, organizyonda insanların önemi büyüktür. 1930'larda Hawthorne'daki araştırmalar, mali olmayan tedbirlerin önemini ortaya koymaktadır. Liderlerin demokratik olması, personelin iyi yaptığı işlerin takdir edilmesi, alınan kararlarda personele de danışılması gibi önlemlerin gerekliliği ortaya konulmaktadır. Tüm bu düşünceler insancıl ilişkiler okulu adını almaktadır. İnsanın organizasyondaki yerini önemseyen yöneticiler, işletmedeki insan unsuruna çok önem vermekte ve insancıl davranışlar sergilemektedirler. Çalışma koşulları, personelin faydalı olacağı işte çalıştırılması, yönetici-işçi tartışmalarına tedbir alınması ve birçok işletmede endüstriyel barış temin edilmiştir. Bununla birlikte birçok yöneticinin X teorisinin gerekliliklerini yerine getirdiği de bir gerçektir (Hatipoğlu, 1999).

2.3.2.5. Likert 'in sistem 4 modeli

Likert'in geliştirdiği bu model, yönetici davranışları, belirli varsayım ve davranışları içeren dört grup altında toplanabilir. Bu gruplar ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Koçel, 2005).

Çizelge 2.5: Likert'in Sistem 4 Modeli

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsız Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güven duymaz.	Hizmetçi-Efendisi arasındaki güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenilir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Tüm konularda astlara olan güveni tamdır.
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda serbest olmadıklarını hissederler	Astlar serbest olmadıklarını hissederler.	Astlar kendilerini serbest hisseder.	Astlar tamamıyla serbest olduklarını hissederler.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle alakalı sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Her zaman astların fikrini alır ve bunları kullanır.

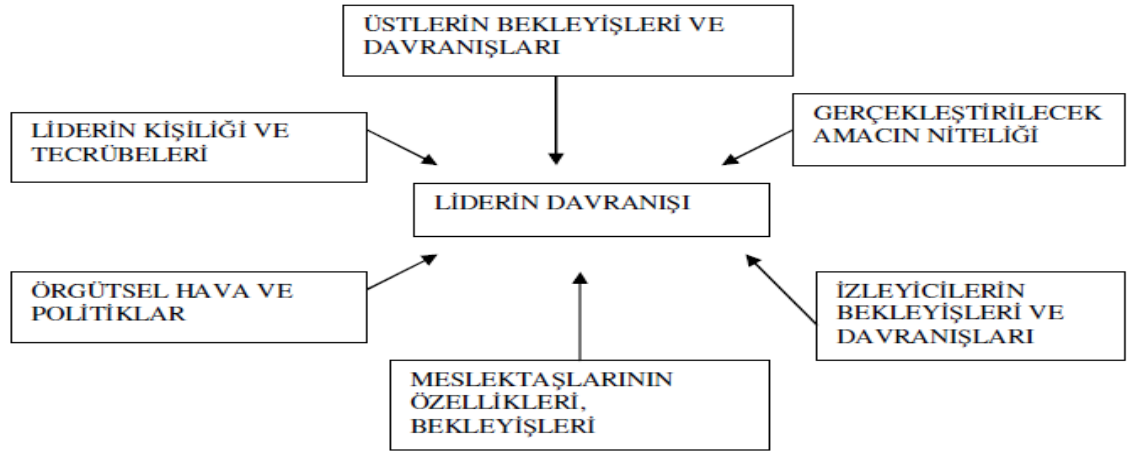
Kaynak: Koçel,2005.

Likert'in araştırmaları verimliliği yüksek grupların, sistem 3 ve sistem 4 tipi bir yönetime tabi olduklarını; verimliliği düşük grupların ise sistem 1 ve sistem 2 tipi bir yönetime tabi olduklarını göstermiştir (Zel, 2001).

2.3.3. Durumsallık yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, liderlikte lider, izleyiciler ve durum değişkenini dikkate almıştır. Lideri ve liderlik başarısını değerlendirmede durum ya da şartların önemini vurgulamak ve evrensel bir liderlik tarzının olamayacağını ifade etmekle, özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımlardan ayrılır (Acar, 1997). Durumsallık yaklaşımı, farklı koşulların farklı liderlik tarzları gerektirdiğini savunmaktadır. Lider bulunduğu ortamın ihtiyaç ve özelliklerine göre ortaya çıkar. Bireysel zellikler değil ortamsal özellikler önemlidir. Bu yaklaşımda lider, işe göre farklı davranış Őekilleri göstererek çalışanları güdüler ve başarıya yöneltir (Sabuncuoğlu, 1998).

Bu yaklaşımda liderin etkinliğini belirleyen faktörler Şekil 2.4'teki gibidir.



Şekil 2.4: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler

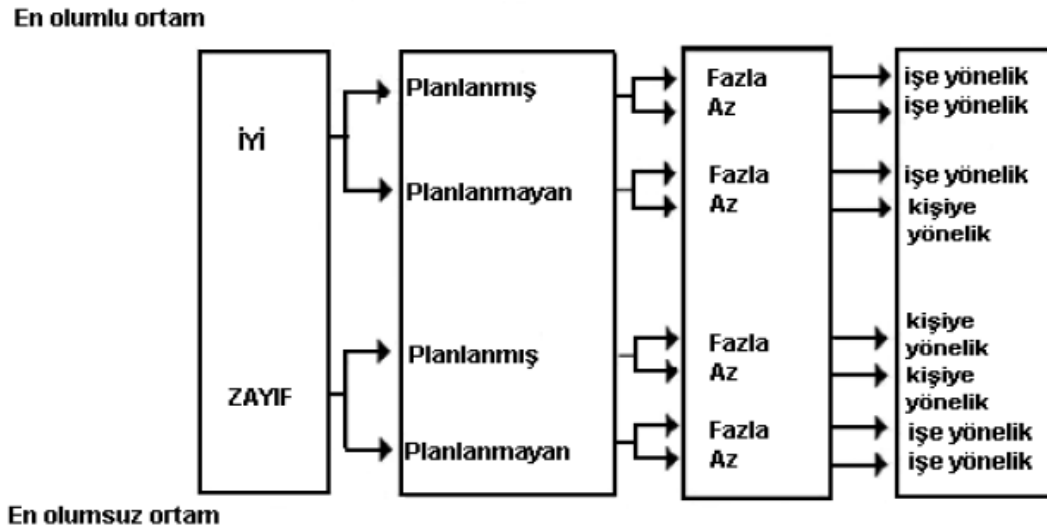
Kaynak: Koçel, 2005.

Durumsal yaklaşımın en bilinen rnekleri; Fiedler'in durumsallık teorisi, House'un yol-amaç teorisidir.

2.3.3.1. Fred Fiedler'in etkin liderlik teorisi

Fiedler, liderliğin durumlara bağlı olarak değişebileceği sorusunun yanıtı olarak kalması üzerine harekete geçmiş, işe ve insana güdülü olmak üzere iki liderlik biçimi tanımlamıştır. Fiedler'i davranışçılardan ayıran, bu liderlik biçimlerinin liderliğin yapıldığı yere göre değişebileceği görüşüdür. Fiedler'e göre her bir durum üç temel boyutta ele alınmalıdır. Bunlar, işin yapısı, kontrol gücü ve lider ile çalışan arasındaki ilişki atmosferidir (Alganer, 2002 ve Alkın, 2006).

Fiedler araştırmasında, kendi modellerinde tanımlı işe ve kişiye yönelik liderlik biçimlerine farklı bir boyut kazandırmıştır. Bu yeni model aşağıda şekil 2.5'teki gibidir.



Şekil 2.5: Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Kaynak : (<http://home.anadolu.edu.tr>, Erişim Tarihi: 11.05.2015)

Fiedler'e göre işe yönelik liderlik davranışının en olumlu ve en olumsuz durumlarda etkili olmakta, kişiye yönelik liderlik davranışının ise olumsuz sayılabilecek hallerde etkili olmaktadır. En olumlu durumlarda grup yönetilmeye hazır ve liderin yöneltmesi beklenmektedir. En olumsuz durumlarda ise liderin kişiye dönük davranış göstermesiyle hiç sonuç alamayacaktır. Bu sebeple lider işe yönelik bir davranış göstermesiyle başarıya ulaşacaktır (Zel, 2001).

2.3.3.2. House Ve Evans'inyol- amaç teorisi

Bu teoride, lider davranışlarının astların motivasyonu, tatmini ve başarıları üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmıştır (Northcraft, 1994; akt. Aykanat, 2010). Bunun yanı sıra liderin izleyicileri etkileyişi, iş amaçlarının algılanışı ve amaca nasıl ulaşılabileceği üzerinde durulmaktadır (Şimşek, 1999).

Bu teorinin esası, liderin ulaşılacak hedefleri belirlemesi ve bu hedeflere giden yolları açıklayarak grubunu güdülemesi ve iş tatminini sağlayabilmesidir (Can, 1999). Yol-amaç teorisinin liderlik kavramına katkıları şu şekilde özetlenebilir (Eren, 2001): Liderin izleyicilere ilginç ödüller vererek güdülenmelerini arttırması amaca ulaşmalarının değerini arttırmaktadır. İzleyicilerin işlerinin belirsiz olduğu durumlarda liderin amaçları açıklaması, astlarını eğitmesi ve onlara destek olması örgütsel belirsizliği ortadan kaldırıp güdülenmeyi arttırmaktadır. Bu sayede izleyenlerin amaca ulaşma beklentileri yükselmektedir. Çalışanın artan güdülenmesi ile liderin de etkinliği yükselecektir. İzleyenlerin örgütsel belirsizliğinin olmaması onlarda monotonluk ve psikolojik yorgunlara sebep olacak ve iş tatminsizliğiyle karşılaşabileceklerdir. Bu durumda bireyin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına eğilmek, monotonluğu ortadan kaldırmak ve güdülenmeyi arttırıcı destekler sağlamak gerekecektir.

2.3.4. Yeni yaklaşımlar

Liderlik anlayışı da kurumlarda olduğu gibi değişim ve dönüşüm yaşamıştır. Bu nedenle bugünün organizasyonları dünün organizasyonlarından amaç ve içerik olarak değişikliğe uğramışlardır. Liderlik de aynı geleneksel yapısını bırakarak bilimsel veriler ışığında çağdaş eğilimlere yer vermekte ve bu eğilimleri bünyesinde taşımaktadır. Genel bir tanımlamayla modern liderlik anlayışı bilimsel bilgiyi kullanabilen bir donanıma sahip, demokratik tutum sergileyebilen organizasyon etrafında örgütlenebilmeyi sağlayan bir yapıda olması gerekir. Genel hatlarıyla liderliğe yöneltilen bu bakışın eğitime yöneltmesi durumunda eğitim liderinin, kültürel ve eğitsel yönden vizyon geliştirebilen, aynı zamanda bu vizyonu değiştirici ve dönüştürücü özelliklere sahip olması beklenmektedir (Kılınç, 2008).

Çağdaş örgütler, sistemlerinde ve çalışma yöntemlerinde yaptıkları sık değişimlerle varlıklarını korumaktadırlar (Jacobsen ve House, 2001). Değişimler ile birlikte örgütlerin hedeflere ulaşmasında etkin ve etkili olan liderin, tanımının da

güncellenmesi ihtiyacı belirirken diğer taraftan da yeni liderlik teorileri ortaya konulmuştur. Modern yaklaşımlar olarak adlandırılan karizmatik, etkileyici, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik gibi tanımlamalar yönetim literatürüne girmiştir (Serinkan, 2002). Bu tanımlamaların esasında karizmatik, vizyon, değişim, geliştirme-güçlendirme ve sorumluluk gibi önemli yönlendirici kavramlar yer almaktadır. Sayıları oldukça çok olan yeni liderlik teorilerinden karizmatik liderlik teorisi bu araştırmanın ilgi alanı içindedir. Araştırma bu modern yaklaşımlardan karizmatik liderlik ile ilgilidir. Bu nedenle aşağıda yalnızca karizmatik liderlik ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

2.4. Karizmatik Liderlik

2.4.1. Karizmatik liderlik kavramı

Yetenek anlamındaki eski bir yunanca kelimeden türemiş olan karizma kavramını liderlik uyarlaması Max Weber'in öncülüğünde gerçekleşmiştir. Weber (1991)'e göre karizmatik liderin olağanüstü özellikleri vardır. Bu nedenle üyeleri liderine inanıp onu izlemektedirler. Karizmayı resmi otorite olarak tanımlamıştır. Karizmatik liderler farklılıklarıyla sosyal veya ekonomik krizlerde radikal bir bakış açısıyla krizi çözebilme kabiliyetleri ile ortaya çıkar, takipçilerine ulaşılabilir bir vizyon yaratır ve engelleri aşmalarına yardımcı olurlar (akt. Yıldırım, 2013).

Karizmatik lider kavramı, karizmayı liderin bir özelliği olarak kabul etmektedir. Karizma kişilerarası çekicilik olarak kabul görmektedir. Karizmatik liderler, sıradan övgünün, sevginin dışında çok büyük bir çekme güzüne sahiptir. Karizmatik kişi ve onun misyonuna karşı tanımsız bir inanç vardır. Liderle birlikte anılma, tanınma isteği mevcuttur (Keçecioğlu, 1998).

Karizmatik liderler, sahip oldukları öz güven, cesaret, konuşma kabiliyetleri, değerleri ve vizyonlarıyla başkalarını etkileyebilen kişilerdir, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, tercihlerini, isteklerini ve değerlerini değiştirmektedirler (Gül, 2003).

2.4.2. Karizmatik liderlik teorileri

2.4.2.1. House'un karizmatik liderlik teorisi

House'un 1977'te geliştirdiği kuramı; karizmatik liderliği, folklorik veya tasavvufi ele almaktan çok karizmatik liderlerin karakteristikleri, davranışsal yönelimleri ve durumsal faktörler hakkında test edilebilir hipotezlerden oluşmaktadır (Miner, 1988; akt. Cinel,2008).

House 'a göre karizmatik liderlerin izleyicileri üzerindeki etkileri derin ve özeldir. İzleyicileri lideri sorgusuz sualsiz kabul eder, liderin inançlarını doğru olarak algılar ve ona gönülden itaat ederler. House karizmatik liderlerin; yüksek özgüven ve etkileme ihtiyacı, kendi inançlarının doğruluğuna ikna etme gibi üç temel kişisel özelliğe sahip olduklarını ifade etmiştir (Kılınç, 1997).

House önermelerinde, karizmatik liderlerin davranışsal ve etkileme yönelimleri ilgili 4 esas özellikten bahsetmektedir (Kılınç, 1997)

1. İdeolojik hedefler belirleme ve açıklama
2. İzleyicilerle yüksek beklentilerle iletişimde bulunma
3. İzleyicilere model olma
4. Güdülerini canlandırma

2.4.2.2. Bass'ın karizmatik liderlik yaklaşımı

Bernard Bass'ın, davranışsal yönelimlerle ilgili önerileri şunlardır (Miner, 1988; akt. Cinel, 2008):

- Karizmatik liderler, izleyicilerini davranış ve tutum değişimine teşvik ederek kendilerine yönelik heyecanlı tepkileri canlandırırlar.
- Karizmatik liderlerin izleyicilerince olduğundan çok görülmeleri, izleyicilerde bir takım heyecanlara neden olması sebebiyle katalizör görevi görür.
- Normların ve grup fantezilerinin izleyicilerce paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkışı ve başarıya ulaşmalarını kolaylaştırır.

2.4.2.3. Conger ve Kanungo'nun karizmaya atfı kuramı

Conger ve Kanungo'nun 1987-1988 yıllarında yayınladıkları eserlerinde karizmanın atıfsal bir fenomen olduğu varsayımına dayanan ve işletme ve karışık örgütlerde bu liderlik tarzının ortaya çıkışını açıklamaya çalışan bir karizmatik liderlik kuramı önermişlerdir. Conger (1989) kuramı bir dizi testlerle geliştirmiştir (Kılınç, 1997).

Conger ve Kanungo (1989)' ya göre karizma, lidere örgütte çalışan bireylerce yapılan bir atıftır. Bu sebeple yaptıkları çalışmalar liderlerin ilgisi olan hangi tür davranışların başkalarının karizmatik algılanmalarını sağlayacağına yönelmektedir (Brayman, 1992).

Conger ve Kanungo modeli liderlik sürecinin farklı liderlik bileşenlerine sahip üç farklı aşamadan söz etmektedir. Birinci aşamada, iki şekilde bir yöneticinin karizmatik liderliğini diğer liderlik rollerinden farklı kılar. Bu şekillerden birincisi, yöneticinin statükoyu değiştirmeye yönelik aşırı isteğinin izleyicileri tarafından algılanmasıdır. İkincisi ise, liderin izleyicilerin ihtiyaçlarına ve çevresel koşullara duyduğu yüksek hassasiyettir. Bundan dolayı karizmatik liderin, statükonun eleştiricileri ve radikal reformların gerçekleştiricileri olarak algılanabilir (Conger ve Kanungo ve Menon, 2000). İkinci aşamada, karizmatik liderlik, ortak ve idealleştirilmiş bir vizyonun yönetici tarafından formülize edildiğine dair izleyicilerde oluşan algıyla diğerlerinden ayrılan bir yönüdür. Bu yön, liderleri özenilen, saygı değer insanlar olmaya ve izleyenleri tarafından taklit edilmeye değer yapmaktadır. Üçüncü aşamada ise liderler, astlarının özveri ve kişisel risk gerektiren örnek davranışlarıyla meşguldürler. Bu hareketler neticesinde liderler astlarını güçlü ve güvenilir kılabilirler (Brown, 2002).

Conger ve Kanungo (1989)'ya göre karizma, örgüt çalışanlarınca lidere yapılan atıftır. Karizma atfını sağlayan lider özellikleri şunlardır (akt. Oktay ve Gül, 2003):

- a. Vizyon belirleme
- b. Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme
- c. Çevresel duyarlılık gösterme
- d. Sıra dışı davranış sergileme
- e. Kişisel risk üstlenebilme
- f. Mevcut durumu sürdürmeme

Karizmaya atıf kuramını diğer karizmatik liderlik kuramlarından ayıran en önemli nokta, Conger ve Kanungo (1989)'nun karizmayı yalnızca sıradışı kişilerce sergilenebilecek mistik bir özellik olarak incelemeyip, birçok lider ve yönetici tarafından öğrenilebilir bir kavram olarak görüp belli davranışsal biçimler üzerinde yoğunlaşmalarıdır (Kılınç, 1996).

2.4.2.4. Shamir'in karizmatik liderlik (benlik) teorisi

Shamir, House ve Arthur'la birlikte karizmatik liderin izleyicilerini nasıl etkileyebildiği ve onları örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından nasıl daha üstün kılmaya motive edebildiği süreçlere açıklık getirmek amacıyla yeni bir karizmatik liderlik kuramı geliştirmiştir (Yukl, 1994; akt. Cinel, 2008).

House'un karizmatik liderlik kuramı üzerine inşa edilen Shamir'in benlik kavramı kuramında House'un kuramında belirtilen pek çok karizma ögesi aynı şekilde bulunmaktadır. Bunun yanı sıra House'un liderlik yaklaşımında bulunmayan birçok motivasyonel süreci de içermektedir. Shamir'in benlik kuramında yer alan motive edici süreçler bazı varsayımlara dayanmaktadır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir (Kılınç, 1997).

- a. İnsan davranışı, kişinin değer, duygu ve benlik kavramının ifadesidir. Aslında insanlar öz saygı ve değerlerini koruma ve çoğaltmaya yönelik olarak güdülenmişlerdir.
- b. Aslında insanlar kendi benlik kavramlarının farklı bileşenleri arasındaki tutarlılığı devam ettirmeye ve kendi davranışları ile benlik kavramları arasındaki tutarlılığı korumaya motive olmuşlardır.
- c. Kişinin benlik kavramı, kendi değerlerinin ve sosyal kimliklerinin bileşimidir. Bahsi edilen sosyal kimlikler belli bir hiyerarşide organize edilmiş ve belli bir kimliğin öne çıkması ve bununla ilişkili olarak başarı fırsatlarını yakalamaya çalışmasına neden olacaktır.

Shamir ve arkadaşları sosyal etkileme süreçlerini tanımlamak için kişisel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme, içselleştirme ve öz fayda kavramlarını kullanmışlardır.

2.4.2.5. Karizmaya sosyal sirayet yaklaşımı

İzleyici yönelimli bir yaklaşım olan karizmaya sosyal sirayet yaklaşımı 1990 yılında Meindl tarafından geliştirilmiştir. Yaklaşımın göre, izleyici tarafından gösterilen karizmatik tepki, izleyicilerin birbirleriyle olan sosyal etkileşim sürecinden kaynaklanmaktadır. Lidere yönelik karizmatik tepkilerin ifade edilmesinde ilk olarak sosyal sirayet üzerine odaklanılmaktadır (Yukl, 1994).

Meindl (2007) 'e göre çoğu insanın benlik kavramında kahramanca bir sosyal kimlikleri bulunmaktadır. Bu sosyal kimlikler göz önünde bulunan diğer kimliklerin gölgesinde kalacak şekilde bastırılmışlardır.

Sosyal sirayet yaklaşımında karizmatik liderin kim olduğunun pek önemli olmaması onu diğer karizma kuramlarından ayırmaktadır. Bu yaklaşımda, bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir davranın olması ve birinin de bu davranın liderliğini üstlenmesi önemlidir. Dolayısıyla başlangıçta davayı sahiplenen kişi yeteri ölçüde gündemde kalamıyorsa ya da daha cazip biri sahneye çıkarsa, izleyicilerin sadakatlerinin birdenbire ona yönelmesi doğal olacaktır (Luthans, 1992).

2.4.2.6. Karizmaya psikoanalitik yaklaşım

Freud'un kavramlarıyla ele alınan bu yaklaşımda karizma olgusu, insanüstü bir kahraman olarak görülen bazı karizmatik liderlerin normal dışı etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmaların odağı ise sıra dışı olarak algılanan liderlere sahip izleyicilerin bireysel özdeşleşme durumlarının; yansıtma, yer değiştirme ve geçmişe dönüş gibi psikodinamik süreçler çerçevesinde analiz edilmesine yöneltilmiştir. Bu sebeple karizmaya psiko-analitik yaklaşım, liderden ziyade izleyicilere odaklanmış görünmektedir (Zel, 2006).

2.4.3. Kouzes ve Posner 'ın liderlik davranışı yaklaşımı

Kouzes ve Posner (1995) milyonlarca en iyi lider olarak kabul edilen kişileri analiz ettikten sonra bu kişilerin ortak bazı özellikler taşıdıklarını öne sürmüşler. Araştırdıkları her örnek, deneyim olarak biricik olarak kabul edilmiş ve çok bariz ortak özelliklerde göstermiştir. Bu benzer özellikleri Liderlikte Beş Davranış olarak ele almış ve şu şekilde belirtmişlerdir (akt. Korkmaz, 2011):

- a. Zorluklarla başa çıkma: Risk alma, hatalardan öğrenme.
- b. Etkileme: Gelecekte yaşanması muhtemel şeyleri önceden tespit edip insanları bilgilendirme, böylece herkesi bir amaç doğrultusunda bir araya getirme.
- c. Model olma: Örnek olma ve kişisel değerleri açığa kavuşturma.
- d. Cesaretlendirme: Başarıyı kutlayarak takipçilerini yüreklendirme.

Kouzes ve Posner (2001) bu beş davranışı şu şekilde ifade etmektedir:

Zorluklarla Başa Çıkma: Liderler edindikleri tecrübeler ile risk alarak mevcut durumu değiştirmeye ve çalışma koşullarını geliştirmek için yeni yollar denemeye çalışırlar. Risk almanın hatalarla ve başarısızlıklarla da sonuçlanabileceğini bildiklerinden fırsatları yakalarken hayal kırıklıkları da yaşayabileceklerini kabullenirler.

Etkileme: Liderler, cazibeleri ve gizli ikna kabiliyetlerini kullanarak, diğerlerinin düşlerinde onlara yardım eder ve onlarla işbirliği yaparlar. Diğerlerinin vizyonlarına renk katıp geleceğe ilişkin heyecan verici olasılıkları görmek için insanlara ulaşırlar.

İmkân Tanıma: Liderler işbirliğine teşvik eder ve dinamik takımlar oluştururlar. Diğerlerini güçlendirerek birbirlerinden güç alırlar ve her bir bireyin güçlü ve yetenekli olduğunu hissettirmeye çalışırlar (akt. Korkmaz, 2011).

Model Olma: Liderler mükemmelliğin standartlarını ortaya koyar ve diğerlerinin izlemesi için onlara örnek teşkil ederler. Liderler, insanların değişim sürecinde yaşanan zorluklar altında ezilebilme ve pes edebilme durumlarında mükemmel bir kriz yönetimiyle onlara amaçları tekrar aşılabilir ve küçük başarılar sağlarlar. İnsanların nereye gidecekleri ve ne yapacakları konusunda emin olmadıklarında onlara bir yol tabelası gibi ışık tutar ve zafer için imkanlar sağlar (akt. Korkmaz,2011).

Cesaretlendirme: Kazanan takımlarda bireyler gayretlerinin sonucunu paylaşma ihtiyacı hissederler, bu sebeple liderler üyelerinin başarılarını kutlarlar. Liderler, bireylere kendilerini kahramanmış gibi hissetmelerini sağlarlar.

Kouzes ve Posner (2008)'a göre liderlik sadece kişilik olmayıp aynı zamanda davranıştır. Bu beş davranış belirli bir süreç için değildir ve araştırmalar bunların günümüzde de geçerli olduklarını göstermektedir (akt. Korkmaz, 2011).

2.4.3. Karizmatik liderlik özellikleri

Karizmatik liderler, organizasyonun ileride ulaşılması için belirlenen hedeflere ulaşmak için riski göze alırlar. Organizasyonun çevre faktörlerine duyarlı ve vizyon belirlerken bunları dikkate alırlar. Vizyonları alternatif statükoyu ise dayanılmaz bir şey olarak tanımlarlar. Kişileri etkilemede kişisel özelliklerini kullanırlar. Yönetici ve idareci olarak görev yaptıklarında karizmaları kaybolur (Erçil, 1997).

Conger ve Kanungo (1988), karizmanın dinamiğini ortaya koyan ve karizmatik liderlik özelliklerini sergileyen beş özellik olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu özellikler şunlardır:

Vizyon Belirleme: Conger ve Kanungo vizyonu, geleceğe dair emir verme, önerilerde bulunma ve risk alma şeklinde tanımlamışlardır. Conger bir vizyonun, karmaşık olmaması, ideal hedeflerinin olması, var olan durumla mücadele etmesi, üyelerin bireysel beklentilerine yönelmesi ve bir risk ögesi içermesi gerektiğini vurgulamıştır (Gül ve Çöl, 2003).

Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme: Karizmatik liderlerin izleyicileri peşlerinden sürüklemelerinin nedenlerinin başında üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri gelmektedir. Liderlerin üye ihtiyaçlarına olan duyarlılıkları ile örgütsel bağlılık arasında açık bir ilişki içinde olduğu öne sürülmektedir. Çalışan kendi ihtiyaç ve isteklerine liderin duyarlı olduğunu, ilgi duyduğunu hissettiğinde daha çok bağlılık göstermektedir. Karizmatik liderler, izleyicilerinin ihtiyaç ve duygularına duyarlı olurken aynı zamanda onların sosyal becerilerinin geliştirilmesini de teşvik ederler (Gül ve Çöl, 2003).

Çevresel Duyarlılık Gösterme: Karizmatik liderlik, çevresel tüm faktörlerin neden olabileceği fırsat ve tehditleri önceden görebilmeyi gerektirir (Gül, 2003).

Sıradışı Davranışlar Sergileme: Conger ve Kanungo'ya göre karizma, atfedilen liderler vizyona gelenek dışı yöntemlerle ulaşmaya çalışırlar. Liderin ideallerine ulaşmada kullanacağı yöntemlerin, kendisinin izleyicileri gözünde olağanüstü görülmesini sağlayacak ölçüde geleneksel yöntemlerden farklılaşması gerekir (Gül ve Çöl, 2003).

Kişisel Risk Üstlenebilme: Karizmatik liderler, örgütün amaçların için kişisel risk taşıyan davranışlar sergilemekte, kişisel fedakârlıklarda bulunmakta ve örgütün refahı için yüksek maliyetlere katlanmaktadırlar (Baltaş, 2000).

Statükoyu Sürdürmeme: Conger ve Kanungo ya göre bir lider, krizin bulunmadığı ortamlarda dahi var olan koşullardan tatmin etmeyebilir ve eş zamanlı olarak umut veren bir geleceği hedefleyen bir vizyondan söz edebilir. Veya geleneksel bir yaklaşım seçmediğini gösterebilmek için var olmayan bir kriz durumunu kendi oluşturabilir ya da kendi yöntemlerinin etkisini arttırmak için geleneksel yöntemleri gözden düşürebilir (Yukl, 1994).

2.4.5.Okulda liderlik

Dönüşümcü okul lideri eğitimde mükemmellik anlayışını dünya ölçütlerine göre değerlendirmeli ve eğitimdeki küresel eğilimleri kendi değişim stratejisiyle bütünleştirebilmelidir. Yerel olmak yerine küresel bir bakış açısına sahip olmalıdır. Okul yöneticilerinin okulun başarısı için ortak bir vizyonu paylaşmaları, kurumun başarısının önündeki engelleri daha kolay aşmaya yardımcı olacaktır. Bu bağlamda okul açısından vizyon şu şekilde tanımlanabilir (Erçetin, 2000):

- Okul geleceğini düşlemek ve tasarlamak,
- Okulun madde ve insan kaynaklarına, işlev ve amaçlarına ilişkin gerçekleri dengeleyebilmek ve kurgulayabilmek,
- Okuldaki personel arasında kişisel ve ortak değerler geliştirmek ve onları bu değerler etrafında bütünleştirmek,
- Okulun zihinlerdeki gelecek görüntüsünü düşünsel ve eylemsel boyutlarıyla paylaşmak ve iletmektir.

Lider yönetici, herhangi bir örgütte, personelin çalıştığı yer ve işe olan bağlılık ve uğraşlarını örgütsel hedeflere yönlendirmede belirli davranış biçimlerini aşabilen kişidir (Aydın, 1994). Okul yöneticilerinin değişimin gerekliliğini anında sezebilecek ve örgütte istenilen değişimleri gerçekleştirmede liderlik rolü üstlenebilecek durumda olması beklenmektedir. Örgütsel öğrenme derecesi okulun kaliteye bakış açısını yansıtır (Çelik, 2000). Öğretimin örgütlenmesi için okul liderlerinin, okulları öğrenen örgütler haline getirebilmeleri için öğretimsel ve vizyoner liderlik davranışlarını geliştirmelidirler (Akyüz, 2002).

2.4. Empati Kavramı

2.4.1. Empati tanımı

Empati ile ilgi günümüzde birçok tanımlama yapılmaktadır. Empati yunanca 'empathia' kökünden gelmekte olup (Arkonaç, 1999) temeli estetik ve felsefeye dayanmaktadır. Psikolojide ilk kez Lipps tarafından kullanılan 'einfühlung' terimi Alman estetikçilerce kullanılmaktayken İngilizceye empati olarak çevrilmiştir. Einfühlung olarak tanımlanan terim Lipps (1987)'e göre insanın kendisini bir esere yansıtması, kendini o eserin içinde hissedip o nesneyi anlayıp özümlemesi sürecidir. Daha sonra bu sürece insanların algılanmasını da ekleyen Lipps için empati, nesnelere ya da insanları hedef seçmek, yansıtmak ve taklit olarak başlayıp paylaşılan ortak duygularla başka bir kişinin daha iyi anlaşılmasıyla sonuçlanmaktadır (Ataşalar, 1996).

Titchner'in 1909'da einfühlung kelimesini yunanca kökenli emptheiçyu kullanarak empathy olarak İngilizceye çevirmiş ve empatiyi bir kişinin duygularının hayali olarak fakında olması anlamında tanımlamıştır. Empati kavramı bu tarihten sonra bilim adamlarınca farklı şekillerde tanımlanmıştır (Öner, 2001).

1920'lerden sonra kişilik kuramcıları ve psikoterapistler tarafından kullanılmaya başlanılan empati Freud tarafından, başka birinin tecrübeleriyle düşünüp araştırmak ve bulmak olarak tanımlanmıştır (Emery, 1987). 1950'lerde Hary Stack Sullivan empatiyi, kaygılı bir annenin çocuğunda da kaygıyı harekete geçirmesi gibi belirsiz yani tam tanımı olmayan kişilerarası bir süreç olarak ifade etmiştir (Wispe, 1990). Psikanalistler arasında empatiyi en iyi tanımlayan kuramcı Kohut kabul edilmiştir. Kohut'a göre empati hastaların iç dünyasını anlamak için mühim bir araçtır. Bir annenin empatik becerisi, çocuğunun benlik gelişimi için çok önemlidir (Emery, 1987).

Empati kavramının kişilerarası iletişimdeki önemini en etkili biçimde açıklamaya çalışan Carl Rogers insanı sadece bilişsel düzeyde ele alınan empatiye duygusal boyutuda eklediği kabul edilmiştir (Dökmen, 1987). Rogers (1980)'e göre empati kişinin kendisini diğer kişinin yerine koyarak onun gözünden bakması, duygularını ve düşüncelerini anlayıp hissetmesi ve bunu o kişiye iletmesi sürecidir (Dökmen, 1996). Rogers (1980)'in empati tanımı üç öğeden oluşmaktadır. Bu üç öğeyi şöyle ifade etmektedir (akt. Dökmen, 1996):

•Her insanın dünyaya bakış açısı kendine özgüdür. Empati kuracak kişi, kendisini karşısındakinin yerine koymalı, dünyaya onun penceresinden bakmaya çalışmalı, olayları onun gibi algılayıp yaşamaya çalışmalıdır. Kısa bir süre o kişinin rolüne bürünüp sonra kendi yerimize dönmeliyiz. Bu yer değişikliğini yapamadığımız sürece empati kurmuş sayılmayız.

•Empati tanımının ikinci ögesi, empati kuracağımız kişinin duygu ve düşüncelerini doğru anlayıp hissetmektir. Bu ögede empatinin iki temel bileşeni olan bilişsel ve duygusal bileşenler karşımıza çıkmaktadır. Karşımızdakinin rolüne bürünerek onun düşüncelerini anlamak bilişsel bir etkinlikken, onun hissettiklerini hissetmemiz duygusal bir etkinliktir. Duygusal rol almanın gerçekleşmesi için bilişsel rol almanın da gerçekleşmiş olması gerekmektedir.

•Empati tanımındaki son öge ise, empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın, empati kurulan kişiye iletilmesi davranışıdır. Empati kurduğumuz kişinin duygu ve düşüncelerini tam olarak anlayıp hissetsek dahi, onu anladığımızı hissettirip ifade edemezsek empati kurma sürecini tamamlamış sayılmayız.

2.4.2. Empati bileşenleri

2.4.2.1. Algısal empati

Empatinin algısal bileşeni bireyin diğer kişinin duyguları ile ilgili deneyimi için atılan ilk adımdır. Empati kuracak kişi, bu kişiye dikka tedip, onun hareketlerini, ses tonunu içeriği ve zamanlamaya ait tüm bilgileri algılamalıdır. Bu aşamadan sonra empatinin duygusal ve bilişsel süreçlerine geçilmelidir (Akçalı, 1991; Öner, 2001).

2.4.2.2. Bilişsel empati

Bilişsel empatide, bireyin karşısındaki kişinin duygularını bilişsel olarak anlaması söz konusudur. Staub (1990), bilişsel empatiyi, empati kurulacak kişinin içsel durumunun, duygularının düşünce ve niyetlerinin bilişsel olarak farkında olunması şeklinde tanımlamıştır ve dikkatli gözlemlemeyi ve düşünmeyi gerektirmektedir. Kişinin duygu ve düşüncelerini sözel ya da sözel olmayan ipuçlarıyla kavrama becerisini ifade etmektedir (Davis, 1983). Empatinin bilişsel yönü duygusal rol almanın ön koşulu sayılabilir (Dökmen, 2009).

2.4.2.3. Duygusal empati

Duygusal empatiyi kuramcılar, karşındaki kişinin duygularına olan duyarlılık ve duyguları paylaşma becerisi olarak tanımlamışlardır (Rogers, 1980). Duygusal yön empatinin önemli bir parçası olarak görülmüştür. Duygusal yönü olmadan empati, yalnızca karşındaki kişinin yaşantısını tanımlama ve etkileme becerisi olur (Davis ve Franzoi, 1991).

2.4.3 Empati ile ilişkili kavramlar

2.4.3.1. Empati ve sempati

Empati kavramıyla en çok karıştırılan kavram sempatidir (Keskin, 2007).Empatide birey anamla aracıdır ve kendi kimliğini kaybetmez, Sempati ise, duygu katılımı ile ilgili olup birey diğer bireyden hareket eder, empatide karşındaki kişiymiş gibi davranırken sempatide karşındaki kişi oluruz (Wispe, 1986).

Empatide birey kendi istek ve yönelimlerinden uzak kalarak kendini karşındaki kişiye verir, sempatide ise sempati duyan bireyin yaşantıları yer almaktadır. Her iki kavram da öznel anlamaya yöneliktir. Fakat empatide söz konusu olan diğer kişinin öznelliğidir. Sempati, yaşantının diğer kişiyle ortak duygu, ilgi ve çıkarların paylaşılması olup empati ise diğer kişiye ait duyguları doğru olarak hissedebilmek ve bu duyguları kendi duygularımız gibi yaşayabilmektir (Akkoyun, 1982).

Bir bireye sempati duymak, o bireyin sahip olduğu duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olmak demektir. Empatide ise karşındaki bireyin duygu ve düşüncelerini anlamak esastır. Birini anlamak ve ona hak vermek farklı şeylerdir. Empatide anlamak, sempatide ise anla ya da anlama hak vermek söz konusudur (Dökmen, 1994).

2.4.3.2. Empati ve özdeşim

Özdeşim bireyin birçok yönüyle başka bir bireye benzemesi ile gerçekleşen, otomatik, bilinç dışı işleyen bir süreçtir (Gülseren, 2001).Bilinç dışı çalışan ve kişinin kendisini başka bir kişiye göre biçimlediği zihni bir işleyiştir. Bu bağlamda özdeşim empati değil, diğer kişi ile bir bağ kurabilmek için diğeri gibi olma isteğidir.

Bu iki süreç arasında derinlik ve kalıcılık temellerine dayalı farklılıklar bulunmaktadır (Goldstein ve Michaels, 1985).

Alçay (2009)'a göre özdeşim kişinin diğer bir kişiyi model alarak kendini şekillendirdiği bilinç dışı işleyen bir savunma mekanizmasıdır.

Özdeşimde kişi kendi benliğinden tamamen uzaklaşırken diğer kişinin benliği kişiye yerleşmektedir (Akkoyun, 1982).Kişinin kendi benliğinden uzaklaşıp diğer kişinin kimliğine bürünmesi empatiyi ortadan kaldırmaktadır (Ataşalar, 1996).Özdeşimde aynı benliği iki kişi paylaşırken, empatide ise iki ayrı benlik olmakta, kişi geçici bir süre diğer kişinin rolüne bürünmektedir (Akkoyun, 1982).

2.4.3.3. Empati ve içtenlik

Empati, bireyin karşısındaki bireyin iç dünyasını anlayarak bunu yaşaması; içtenlik ise empati kurarken kendi yaşantısını da algılayabilmesi için çaba göstermesidir (Akkoyun, 1982).

İçtenlik empati kurulabilmesi için gerekli olan şartlardan biridir (Yurttaş, 2001). İçtenlik, bireyin kendiliğinden, saydam ve açık olması, kendisini olduğu gibi açığa vurması ve başkaları tarafından doğru algılanabilmesidir (Murat, 2005). Parlatır (1994)'a göre içtenlik, candan samimi olma anlamına gelmektedir.

İçtenlik ve empati, sempati ve empatide olduğu gibi birlerini dışlamamakta birbirlerini tamamlamaktadır (Akkoyun, 1982).

2.4.3.4. Empati ve sezgisel tanı

Gülseren (2001)' e göre sezgi temel olarak empati ilk ilişkili bir durul olmamakla birlikte daha çok zihinsel etkinliklerin hızlı biçimde kullanılmasıdır. Sezgi, gerçeğin akılla yordamadan, doğrudan kavranması anlamını taşımaktadır(Parlatır,1994).

Sezgisel tanı, kişinin eğilim ve ihtiyaçlarını gün yüzüne çıkarma, çözüm bulma ve formüle etme kabiliyeti ile ilgilidir (Köseoğlu, 1994).Sezgisel tanıda diğer kişinin yaşantısında bilinçli olarak yer alma yoktur. Yaşantıyı gözlemleyerek yorumlama söz konusudur. Empati kurma ise davranışı gözleme dayalı bilgileri içermez bu sebeple her türlü yorum ve değerlendirmeden kaçınılmaktadır (Akkoyun, 1982).

Sezgisel tanıda kişiyi etkileme söz konusu olduğundan empati kurmaya yarar sağlamayan ilişkiyi engelleyici bir rol oynamaktadır (Ataşalar, 1996).

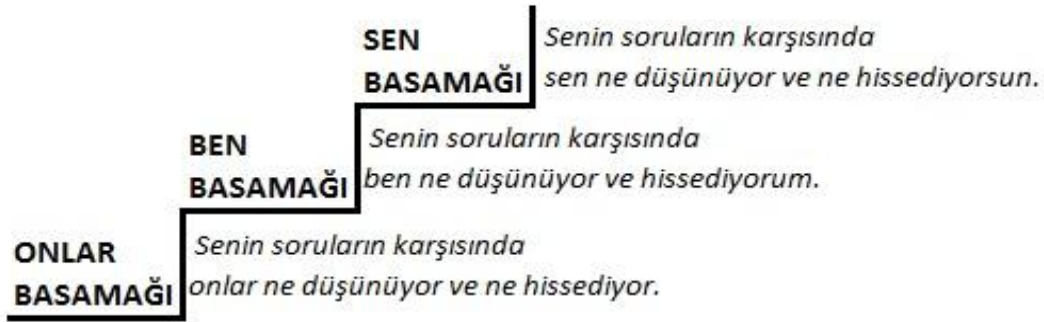
2.4.4. Empatik tepki basamakları

Araştırmacılar insanların farklı zaman ve ortamlarda verebilecekleri empatik tepkileri etkisizden etkiliye doğru sıralamaya çalışmışlardır. Bu sıralamadaki amaç, kişilerin empatik beceri ve eğilimlerini ölçmektir. Empatik tepki basamakları ile kişiler arası empatik etkileşimlerin daha kolay gözlenir ve yorumlanır (Dökmen, 2009,).

Truax ve Carkhuff (1967) empatik tepkiyi 9, Hammond ve arkadaşları (1979) ise empatik tepkiyi 7 basamakta ele almıştır. Empatik tepki basamakları ile ilgili yapılan araştırmalarda, araştırmacıların birleştiği ortak noktanın olumlu empati için en az üçüncü düzeyde tepki vermek gerektiği olmuştur (akt.Voltan Acar, 2003). Barrett-Lennard (1981) ise empatik tepkiyi 3 basamakta ele almıştır (Dökmen, 1988).

Dökmen 1998 yılındaki çalışması olan aşamalı empati sınıflamasına göre empati basamaklarını her biri kendi içinde düşünce ve duygu olarak iki alt basamaktan oluşan Onlar Basamağı, Ben Basamağı ve Sen Basamağı olarak adlandırmıştır.

Çizelge 2.6:Aşamalı Empati Sınıflaması



Kaynak: Dökmen,1998.

Onlar Basamağı: Tepki veren kişi kendisine aktarılan sorun üzerinde düşünmez, sorun sahibinin duygu ve düşüncelerini dikkate almaz, sorunla ilgili kendi duygu ve düşüncelerinden bahsetmez. Sorunu dinleyen kişi ise sorun sahibine verdiği geri bildirimde ortamda bulunmayan üçüncü şahısların görüşlerini bildirmektedir. Bu basamakta tepki veren kişi genellemeler yapar, atasözleri kullanır. Örneğin parasını

israf ettiği için yakınan kişiye ‘ayağını yorganına göre uzat ’denilmesi onlar basamağına uygun verilmiş bir empatik tepkidir. Bu tepkide sadece toplumun o sorunla ilgili görüşüne yer verilmektedir (Dökmen, 1996, 1998).

Ben Basamağı: Tepki veren kişi bu basamakta, benmerkezcidir. Sorunu olan kişiyi eleştirir, ona akıl verip onu sorunlarıyla baş başa bırakır. Kendisine aktarılan sorun karşısında ‘üzüldüm aynı dert bende de var’ diyen ve kişiyi aktardığı sorunuyla yüzüstü bırakıp kendi sorunlarını dile getirmeye başlayan kişi ben basamağına uygun empatik tepki vermiş olur (Dökmen, 2002).

Sen Basamağı: Tepki veren kişi bu basamakta, sorun sahibinin rolüne bürünür, olaylara o kişinin bakış açısıyla bakar. Kendisine iletilen sorun karşısında, toplumun ya da kendisinin düşüncelerini dile getirmeden doğrudan karşısındaki kişinin duygu ve düşüncelerine odaklanır ve o kişinin ne hissettiğini ve düşündüğünü anlamaya çalışır.

Dökmen (2002)’in en kalitesiz tepkiden en kaliteli doğru sıralan empatik tepki basamakları aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

1. Senin sorunun karşısında başkaları ne düşünür, ne hisseder. Empati kurmaya çalışan kişi felsefi görüş ve atasözlerine başvurarak genellemeler yapabilir. Sorunu olan kişiyi toplumun değer yargılarıyla eleştirir.
2. Eleştiri; sorununu anlatan kişi dinleyen kişinin kendi görüşlerine göre eleştirilip yargılanır.
3. Akıl Verme; empati kuracağı bireylere ne yapmaları gerektiğini akıl verir.
4. Teşhis; sorununu anlatan kişiye ‘sen bunu kendine fazla dert ediyorsun’ şeklinde teşhis koyar.
5. Bende de Var; kişi kendine aktarılan sorunun kendisinde de olduğunu söyler.
6. Benim Duygularım; anlatılan problem karşısında ‘üzüldüm ’veya ‘sevindim ’şeklinde kendi duygularını ifade eder.
7. Destekleme; aktarılanları tekrarlamadan kişiyi anladığını ve desteklediğini belirtir.
8. Soruna Eğilme; kişinin sorunuyla ilgilenir ilgili sorular sorar.

9. Tekrarlama; Kendisine aktarılan sorunu kişinin sözlerine de yer vererek kaynağına yansıtır.
10. Derin Duyguları Anlama; Kişinin ifade ettiği ya da edemediği tüm duygu ve düşünceleri, kendini kişinin yerine koyarak farkına varır ve bu durumu kişiye ifade eder.

Bu on basamaktan;

- | | |
|-----------------------|--|
| 1. basamak | = Onlar Basamağına |
| 2.3.4.5.6. Basamaklar | =Ben Basamağına |
| 7.8.9.10. Basamaklar | =Sen Basamağına ilişkindir (Dökmen, 1996). |

2.4.5. Empatik eğilim

Dökmen (2009) empatiyi, empatik eğilim ve empatik beceri olarak iki farklı şekilde incelemiştir. Empatik eğilim; bireyin empati kurma potansiyeli ve duygusal boyutunu yansıtmaktadır. Empatik beceri ise; bireyin empati kurabilmesini göstermektedir.

Empatik eğilim, problem yaşayan kişilerin duygularını anlayabilme, onların duygusal yaşantılarından etkilenip yardım etme isteğini içermektedir. Empatik eğilim, yardım düzeyini belirleyici olup kazanılması uzun zaman almaktadır (Dökmen, 2009).

Dökmen (2009)'e göre empatik eğilim ile yardım etme davranışı arasında olumlu bir ilişki olup, empatik eğilimi yüksek kişiler yardım etme davranışını daha fazla göstermektedir. Rogers (1983)'a göre ise empatik eğilim sosyal duyarlılıktır. Sosyal duyarlılığın her bireyde bulunmayan bir kişilik özelliği olduğunu ve bu duyarlılığa sahip kişilerin empatik eğilimlerinin yüksek olduğunu ve empatiyi kolay öğrenebileceklerini belirtmiştir.

Empatik eğilim kişiliğin bir parçası olup; doğuştan gelen ve yaşantılarla geliştirilebilen, kişilerin rutin davranışları içerisinde empatik davranışta bulunma potansiyelidir(Çelik,2008).

2.4.6. Yöneticiler için empatinin önemi

Klasik anlamda yönetici olmanın yeterli olmadığı günümüzde yönetici, aynı zamanda lider olmalı ve insan kaynaklarını yönetmeyi bilmelidir. Empati anlayışını geliştirmelidir. Empati bir başka kişinin duygu ve düşüncelerini anlayabilme ve bu sayede duyarlı olabilmeyi sağlayan duygusal zekâ becerisidir. Bu beceriye sahip

yöneticiler, iyi dinleyici olmalarının yanı sıra karşılarındaki kişilerin ifade edemediği duyguları da sezebilir ve bakış açılarını anlayabilir. Empati aynı zamanda farklı kültürlerden gelen insanların birbiriyle sağlıklı iletişim kurabilmelerini sağlar (Katman, 2010).

Yöneticinin çalışma hayatında başarılı olabilmesinin bir yolu da çalışanları tarafından sevilmesidir(Dökmen,1996).Empati yalnızca kendiyile empati kurulana kadar destek olan bir etkinlik olmayıp empatiyi kuran kişi için de oldukça önemlidir. Empatik eğilimleri yüksek olması sebebiyle diğer insanlara yardımcı kişilerin sosyal çevrelerince sevlmeleri ihtimali artar. Yetenekli bir yönetici konuşmaktan çok iyi bir dinleyicidir. Dinlemek esas problemin ortaya çıkmasında, yöneticinin insanlarla olan sağlıklı iletişimine ve amaçlarına hizmet ettirebilmesi için atacağı adımlarda ona yardımcı olur (Dökmen, 2005; Genç, 1997; Özbek, 2002). Dinleme yeteneğine sahip yöneticilerin çalışanları beklentilerini ve ihtiyaçlarını korkmadan ve endişelenmeden dile getirebilirler. Böylesi bir durum da çalışanların üzerindeki baskıyı azaltır ve iş yerinde olumlu bir çalışma ortamı oluşmasını sağlar. Çalışanlar üstleri ve astlarına olduğu kadar çalışma arkadaşlarına da empatik anlayış geliştirebilirler. Bu sayede çalışanlar arasında sağlıklı ilişkiler kurulmuş olur, çatışma ve uzlaşmazlık durumunda empati kurabilen kişiler diğer kişilerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurabilirler. Bunun neticesinde iş tatmininde olumlu bir gelişme oluşabilir (Özbek, 2002; Dökmen, 2005).

Yöneticiler astlarına karşı empatik bir yaklaşım sergileyerek çalışanları daha doğru anlayabilirler. Çalışanların herhangi bir değişim karşısında verdikleri tepkiler genelde yöneticilere mantıklı gelmemektedir. Çalışanlar kendi beklenti ve ihtiyaçlarına bağlı tepki verirler. Birbirinden farklı bu beklenti ve ihtiyaçlar nedeniyle değişikliklere karşı verilen tepkiler de birbirinden farklı olacaktır. Yöneticiler herhangi bir konuda karar alırken empati kurarak ortaya çıkabilecek problemleri en aza indirebilirler (Goleman, 1998).

Çalışılan ortamda empatik anlayışın olmayışı o ortamda çatışma ve kırılmalara sebep olacaktır (Aquino, 2000).

Empati kurulurken yapılan hatalardan biri de olaylara bir başka kişinin perspektifinden bakmaya olan isteksizliktir. Empati kişinin, perspektifinden çıkmasıyla başlar. Kendi tutumlarına ve geçmişine bağlı bireylerin diğer bireylerin iç dünyasına ilgi duymaması empati kurmanın önünde bir engeldir. Empati kurmayı

başarmak isteyen bir yönetici öncelikle astlarını ve çalışma arkadaşlarını değerlendirmekten kaçınmalıdır. İyi ya da kötü nasıl bir değerlendirme olursa olsun bu durum onların davranışlarını bu etiketler altında görür. Astlarının ihtiyaçlarını, beklentilerini, deneyimlerini ve korkularını öğrenmek yöneticilerin kuracağı empatiye olumlu katkı sağlar. Empati kurulurken diğer kişinin dünyayı neden o gözle gördüğü konusunda düşüncelerini aktarmasına izin verilmelidir (Bennis, 1999; Cüceloğlu, 1998).

Yöneticilerin empati kuramaması birlikte çalıştığı kişilere karşı klişeleşmiş davranışların ortaya çıkmasına neden olur ve bu o kişilere değer verilmediğinin de bir göstergesi olur. İş dünyasında mevki ne olursa olsun çalışana karşı saygı duyarak yaklaşmak önemlidir (Özbek, 2002).

2.5.İlgili Araştırmalar

Bu araştırma Kouzes ve Posner'in karizmatik liderlik yaklaşımıyla okul yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri ve empatik eğilimlerini belirlemek; bu iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemek üzere gerçekleştirilmiştir. Ancak yapılan araştırmada konuyla doğrudan ilgili bir çalışmaya rastlanmamış olup, karizmatik liderlik ve empatik eğilimlerle ilgili bağımsız olarak gerçekleştirilen araştırmalar bulunmaktadır. Bu nedenle ilgili araştırmalar, karizmatik liderlikle ilgili araştırmalar ve empatik eğilimlerle ilgili araştırmalar olarak ayrı başlıklar altında sunulmuştur.

2.5.1. Liderlik davranışları ilgili araştırmalar

Bu başlık altında ulaşılan araştırmalar yıl sırasına göre sunulmuştur.

Cinel (2008), karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, mevcut durumu sürdürmeme ile duygusal bağlılık arasında, vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme ile devamlılık bağlılığı arasında, kişisel risk üstlenme ile normatif bağlılık arasında bir ilişki olduğu görülmüştür.

Aslan (2009), karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine, kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin rolünü araştırmıştır. Araştırma sonucunda, karizmatik liderlikle ÖVD arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit

edilmiştir. Kurumda çalışma yılının; karizmatik liderlik ve ÖVD'ı ilişkisinde negatif ve anlamlı etkisi bulunurken; ücret değişkeninin, pozitif ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir.

Denton (2009), okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve uygulamalarının öğretmenlerin iş doyumlarını ve sadakatlerini arttırmak için neler yapılabileceğini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, yönetim, öğretmenler ve öğrencileri arasında olumlu ve saygılı ilişkileri teşvik ederek öğretmenlerin iş doyumunu ve tutma oranlarını artırabileceği; öğretmene tedavi ve mesleki gelişim için fırsatlar sağlamak, öğretmenlere olumlu geribildirimde bulunmak, öğretmenleri dinlemek, öğrenci başarısı ve öğretmen performansı için öğretmenlerin çabalarını desteklemenin öğretmenlerin iş doyumunu arttıracığı belirlenmiştir.

Bozdoğan ve Sağnak (2011), ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğrenme iklimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin daha çok demokratik liderlik davranışları gösterdiklerini tespit edilmiştir

Korkmaz (2011), ilköğretim okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine yönelik öğretmen görüşlerini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre; öğretmenler yöneticilerinin paylaşımcı liderliği gösterme düzeylerine yüksek puan vermişlerdir.

Cemaloğlu ve Okçu (2012) Öğretmen algılarına göre müdürlerin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının öğretmen algılarına göre öğretmenlerin yıldırma düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin orta seviyede dönüşümcü liderlik stilin sergiledikleri, düşük seviyede ise işlemsel liderlik tarzını sergilediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca müdürlerin daha çok dönüşümcü liderlik stilini sergiledikleri belirlenmiştir.

Kiboss ve Jemiryott (2014) okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin işdoyumuna etkisini araştırmışlardır. Okul müdürlerinin liderlik stiline öğretmenlerin iş doyumunu etkilediği bulunmuştur. Ayrıca demokratik liderlik tarzının öğretmenler işdoyumunu olumlu etkilediği bulunmuştur.

Öztürk (2015), okul yöneticilerinin mizah davranışlarına göre sergiledikleri liderlik biçimlerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına tüm liderlik davranışlarında puan ortalamaları yüksek olduğu ve en

yüksek puan ortalaması ise cesaretlendirme liderlik davranışı olduğu görülmüştür. Erkek okul yöneticilerinin kadın okul yöneticilerine göre daha çok model olma, ilham verme, zorluklarla başa çıkma, harekete geçme, cesaretlendirme liderlik davranışlarını gösterdikleri görülmüştür.

2.5.2. Empatik eğilim ile ilgili araştırmalar

Bu başlık altında ulaşılan araştırmalar yıl sırasına göre sunulmuştur.

Kalliopuska (1983), empati ve ahlaki yargı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, kızların empati puanlarının erkeklerin puanlarından önemli ölçüde yüksek olduğu, empatinin yaş artıkça geliştiği ve empati ile ahlaki yargı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır (akt. Körükçü, 2004).

Dökmen (1988), empatinin yeni bir modele dayanılarak ölçülmesi ve psikodrama ile geliştirilmesini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, psikodrama uygulaması yapılan öğrencilerin empatik eğilimlerinde bir artış olmadığı ancak empati becerilerinde bir artış olduğu saptanmıştır (akt. Rehber, 2007).

Sims (1993), empati, ahlak gelişimi ve meslek seçimi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda, yönetici, hemşire, bilgisayar bilimci ve avukatlar arasında empatiye ilişkin cinsiyet ve eğitim dönemi arasında anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Empatinin meslek seçimi üzerinde etkisi olduğu, ahlaki gelişim ve empati arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (akt. Katman, 2010).

Lipsit (1993), annenin empati becerisi ve iletişim biçimi ile çocuğun empati becerisi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, çocuğun empatik becerisinin tahmininde annenin empatik becerisinin etkin olmadığını, annenin iletişim biçiminin çocuğun empatik becerisinin tahmininde etkili olduğu görülmüştür. Bununla birlikte annenin çocuğu destekleyici tarzındaki iletişim şeklinin, kızların empatik becerisini olumlu yönde artırırken, emredici tarzındaki iletişim şeklinin erkek çocukların empatik becerisini olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır.

Yıldırım (1994), müfettiş adaylarının empatik eğilim düzeylerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, adayların mesleklerine olan memnuniyetleri ile empatik eğilim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır.

Yıldırım ve Ergene (1994), ilkokul müfettiş adaylarının empatik eğilim düzeylerine göre iş doyumlarını araştırmışlardır. Araştırmaları sonucunda, empatik eğilim ve iş

doyumunu arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve empatik eğilimin artmasıyla iş doyumunda da yükselme olduğu saptanmıştır (akt. Rehber, 2007).

Jönsson ve Svensson (2003), yüz yüze iletişimde mimiklerin empatideki rolünü araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre, yüksek empati düzeyine sahip kişilerin resimlere hemen tepki verdiği, daha düşük empati seviyesine sahip olanların ise anlık tepki vermediği ortaya çıkmıştır. Düşük empati seviyesine sahip kişilerin kızgın surat resmine gülümseyerek tepki verdikleri saptanmıştır (akt. Rehber, 2007).

Ekinci (2009), öğretmen adaylarının empatik ve eleştirel düşünme eğilimlerini incelemiş ve öğretmen adaylarının empatik eğilimi ile eleştirel düşünme eğilimleri arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Akbulut (2010), sınıf öğretmenlerinin empatik eğilim düzeylerini araştırmıştır. Araştırma sonucuna göre, kadın öğretmenlerin empatik eğilim puan ortalamasının, erkek öğretmenlerin empatik eğilim puan ortalamasından daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Yılmaz (2013), spor yapan ve yapmayan ortaöğretim öğrencilerinin empatik eğilimleri ile saldırganlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucuna göre spor yapan ortaöğretim öğrencilerinin saldırgan davranışlarının spor yapmayan öğrencilere göre daha düşük seviyede, empatik eğilimlerinin ise daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

3.YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, araştırma verilerinin toplanması ve verilerin analizi ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, konu ile ilgili literatür taranarak kuramsal çerçeve oluşturulduktan sonra öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Öğretmen görüşleriyle mevcut durumun ortaya konmaya çalışıldığı araştırma ilişkisel tarama modelindedir.

3.2. Evren ve Örneklem

3.2.1. Evren

Araştırma evrenini; 2014-2015 öğretim yılı İstanbul ili Eyüp ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bulunan 32 ilkokulda görev yapan 644 sınıf öğretmeni ve Gaziosmanpaşa ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 29 ilkokulda görev yapan 832 sınıf öğretmeni olmak üzere 1476 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır.

3.2.2. Örneklem

Araştırmada basit tesadüfi eleman örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örnek büyüklüğünün New Jersey, Merrill (1997)'in geliştirilmiş olduğu tablodan yararlanarak tespit edilmiştir. Buna göre örneklem büyüklüğü 373 olmuştur. Örnekleme alınacak sınıf öğretmenlerinin belirlenmesinde ulaşım kolaylığı dikkate alınmıştır. Buna göre önce örnekleme alınacak okullar belirlenmiştir. Daha sonra bu okullarda çalışan öğretmenler arasından tesadüfi yöntemle öğretmenler

belirlenmiştir. Buna göre araştırmanın örnekleme; 2014-2015 öğretim yılında İstanbul ili Eyüp ve Gaziosmanpaşa ilçelerindeki 20 ilkokulda görev yapan 373 öğretmenden oluşmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullara göre dağılımı tablo 3,1 'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.1:Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Okullara Göre Dağılımı

Okul Adı	İlçe	Öğretmen Sayısı (n)
Serdar Aksun İlkokulu	EYÜP	21
Şehit Öğretmenler İlkokulu	EYÜP	16
Şehit Murat Taş İlkokulu	EYÜP	14
Hacı Arif Bey İlkokulu	EYÜP	19
Hacı İslam Ülker İlkokulu	EYÜP	14
Fatih Sultan Mehmet İlkokulu	EYÜP	15
Ragıp Kutmangil İlkokulu	EYÜP	18
Silahtarağa İlkokulu	EYÜP	6
Nejat Sabuncu İlkokulu	EYÜP	32
Alibeyköy İlkokulu	EYÜP	7
Tantavi İlkokulu	EYÜP	18
Prof. Dr. Gazi Yaşargil İlkokulu	GAZİOSMANPAŞA	24
Selahaddin Eyyubi İlkokulu	GAZİOSMANPAŞA	24
Arman Polat İlkokulu	GAZİOSMANPAŞA	22
Mithatpaşa İlkokulu	GAZİOSMANPAŞA	14
Ertuğrulgazi İlkokulu	GAZİOSMANPAŞA	22
Bekir Sami Dedeoğlu İlkokulu	GAZİOSMANPAŞA	32
Preveze İlkokulu	GAZİOSMANPAŞA	35
Fevzi Çakmak İlkokulu	GAZİOSMANPAŞA	13
Esentepe İlkokulu	GAZİOSMANPAŞA	7
Toplam		373

Çizelge 3.1.'de görüldüğü gibi araştırmada Eyüp'ten 180, Gaziosmanpaşa'dan 193 olmak üzere toplam 373 öğretmene ulaşılmıştır. Ancak 373 veriden yalnızca 333 veri geçerli sayılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin değişkenlere göre dağılımı şu şekildedir:

Çizelge 3.2: Araştırma Örnekleminin demografik özelliklerine göre dağılımı

Cinsiyet		
	f	%
Erkek	202	60,7
Kadın	131	39,3
Toplam	333	100

Medeni Hal		
	f	%
Bekar	241	72,4
Evli	92	27,6
Toplam	333	100,0

Öğrenim		
	f	%
Önlisans	27	8,1
Lisans	280	84,1
Lisansüstü	26	7,8
Toplam	333	100,0

Hizmet Yılı		
	f	%
1-5 yıl arası	62	18,6
6-10 yıl arası	110	33,0
11-15 yıl arası	56	16,8
16-20 yıl arası	58	17,4
21 yıl ve üzeri	47	14,1
Toplam	333	100,0

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerinin toplanmasında iki farklı veri toplama aracı kullanılmıştır. Bunlardan birincisi Liderlik Davranışı Envanteri'dir. Söz konusu araç, Kouzes ve Posner (1995) tarafından geliştirilmiş olup Korkmaz (2011) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Söz konusu envanter kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, fikrim yok, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanan 5'li Likert tipi bir ölçektir. 30 madde ve 6 adet alt boyuttan oluşan envanterin alt boyutları 'model olma', 'etkileme', 'zorluklarla başa çıkma', 'imkan tanıma' ve 'cesaretlendirme' olarak adlandırılmıştır. Envanterin toplamına ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı Korkmaz (2011) tarafından .97 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada toplam ölçek için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı da .97 olarak bulunmuştur. Alt ölçeklere ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayılarının ise model olma boyutu için .91, etkileme boyutu için .91, zorluklarla başa çıkma boyutu için .80, imkan tanıma boyutu için .90 ve cesaretlendirme boyutu için .91 olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma verilerinin toplanmasında kullanılan ikinci ölçme aracı ise Katman (2010) tarafından geliştirilmiş olan Empatik Eğilim Ölçeği'dir. Söz konusu ölçek hiç katılmıyorum seçeneğinden, tamamen katılıyorum seçeneğine doğru puanlanabilen 5'li Likert tipi bir ölçektir. 36 madde ve 6 alt boyuttan oluşan ölçeğin alt boyutları sempati, iletişim, özdeşim, dinleme, önyargısızlık ve içtenlik olarak adlandırılmış olup alt boyutlara ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla .74, .80, .81, .82, .87 ve .81 olarak tespit edilmiştir. Toplam ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ise .94 olarak verilmiştir. Bu çalışmada elde edilen Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları ise alt ölçekler için sırasıyla .92, .93, .91, .94, .93 ve .93 olarak hesaplanmıştır. Toplam ölçek için hesaplanmış olan Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı ise .98'dir.

Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Verilerin analizi SPSS 22.0 paket programı yoluyla gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde yüzde, aritmetik ortalama, tek örneklem t-testi ve tek yönlü varyans

analizi – ANOVA testleri kullanılmıştır. Verilerin normalliğini sınamak için ise mod, medyan, aritmetik ortalama değerleri ile basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Ölçeklere ilişkin söz konusu değerler çizelge 3.3'te sunulmuştur.

Çizelge 3.3 Normalliğe ilişkin değerler

Ölçek	Mod	Medyan	Aritmetik Ortalama	Basıklık	Çarpıklık
Empatik Eğilim Ölçeği	2,17	3,333	3,2548	-,170	-,546
Liderlik Davranışı Envanteri	4,00	3,7000	3,5066	-,495	-,390

Çizelge 3.3 incelendiğinde her iki ölçeğin mod, medyan ve aritmetik ortalamalarının birbirine yakın değerlerde olduğu görülmektedir. Ölçeklere ilişkin basıklık çarpıklık katsayıları incelendiğinde ise bu değerlerin +3 ile -3 arasında olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumda araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği varsayılarak parametrik testlerden faydalanılmıştır.

Ölçeklerden elde edilen puanların değerlendirilmesinde ise çizelge 3.4.'te verilmiş olan puan aralıkları kullanılmıştır.

Çizelge 3.4: Ölçek puanlarının değerlendirilmesinde kullanılan puan aralıkları

Verilen Puan	Seçenekler	Puan Aralığı
1	Kesinlikle Katılmıyorum	1.00-1.80
2	Katılmıyorum	1.81-2.60
3	Fikrim Yok	2.61-3.40
4	Katılıyorum	3.41-4.20
5	Kesinlikle Katılıyorum	4.21-5.00

4.BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde toplanan verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular, araştırmanın amacıyla yer alan sorulara göre sunularak yorumlanmıştır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlıkta araştırmanın birinci alt problemi olan ilkokullarda çalışan yöneticilerin, öğretmen görüşlerine göre liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Çizelge 4.1:Öğretmen görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri

	N	Ss	\bar{X}
Model Olma	333	0,91	3,57
Etkileme	333	0,91	3,36
Zorluklarla başa çıkma	333	0,89	3,32
İmkân tanıma	333	0,86	3,59
Cesaretlendirme	333	0,84	3,62
Liderlik Toplam Ölçek	333	0,83	3,49

Çizelge 4.1'deki yöneticilerin liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde en yüksek puanın ($\bar{X}= 3,62$) ile cesaretlendirme, en düşük puanın ise ($\bar{X}= 3,32$) ortalama ile zorluklarla başa çıkma boyutunda olduğu görülmektedir. Buna göre ilkokul müdürlerinin, iyi yaptıkları işleri takdir ettikleri ve öğretmenlere güven ve desteklerini hissettirdikleri; fakat risk almaktan kaçındıkları ve var olan durumu değiştirmek ve çalışma koşullarını geliştirmek için çaba

göstermedikleri söylenebilir. Toplam ölçek puanındaki öğretmen görüşlerinin ortalamalarının ise ($\bar{X}= 3,49$) olduğu görülmektedir. Toplam ölçek ve alt ölçeklerden elde edilen puanlar incelendiğinde öğretmenlerin müdürlerinin liderlik davranışlarıyla ilgili görüşleri; etkileme ve zorluklarla başa çıkma alt boyutlarının “fikrim yok” düzeyinde; model olma, imkan tanıma ve cesaretlendirme alt boyutlarında ise “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Toplam ölçeğe ilişkin puan da “katılıyorum” düzeyindedir. Buna göre ilköğretim öğretmenlerinin yöneticilerinin liderlik davranışlarını yüksek düzeyde gösterdiği görüşünde oldukları söylenebilir. Korkmaz (2011)’ın ‘İlköğretim Okul Yöneticilerinin Paylaşım Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri (İzmit Örneği)’ adlı çalışmasıyla elde ettiği sonuçların da bu bulguları desteklediği söylenebilir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlıkta araştırmanın ikinci alt problemi olan ilköğretimde çalışan yöneticilerin, öğretmen görüşlerine göre empatik eğilim düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Çizelge 4.2:Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim yöneticilerinin empatik eğilim düzeyleri

	N	Ss	\bar{X}
Sempati	333	0,99	3,18
İletişim	333	1,02	3,39
Özdeşim	333	1,02	3,00
Dinleme	333	1,01	3,34
Önyargısızlık	333	1,08	3,37
İçtenlik	333	1,05	3,33
EmpatikEğilim,Toplam	333	0,96	3,27

Çizelge 4.2’deki yöneticilerin empatik eğilim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde en yüksek puanın ($\bar{X}= 3,39$) ortalama ile iletişim alt boyutunda, en düşük ortalamanın ise ($\bar{X}= 3,00$) ile özdeşim alt boyutunda olduğu görülmektedir. Toplam ölçeğe ilişkin öğretmen görüşleri ise ($\bar{X}= 3,27$) ortalamaya sahiptir. Toplam

ölçek ve alt ölçeklere ilişkin puanlar incelendiğinde ise, hepsinin “fikrim yok” düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin yöneticileriyle iletişim konusunda güçlük yaşamadığı; ancak model alma ve duygusal bağ kurmada yeteri özdeşimin oluşmadığı söylenebilir. Toplam puanlara bakıldığında ise öğretmenlerin yöneticilerinin empatik eğilim düzeylerini algılayamadıkları, net bir kaniya varamadıkları söylenebilir. Katman(2010)‘Okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin incelenmesi: Isparta il merkezi örneği’ adlı çalışmasında okul yöneticileri en yüksek puanı iletişim alt boyutunda almışlardır. Katman(2010)’ın bulgularının bu araştırma bulgularını desteklediği söylenebilir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlıkta araştırmanın üçüncü alt problemi olan ilkokullarda çalışan yöneticilerin, empatik eğilim düzeyleri ile liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki ilişkinin incelendiği Pearson Korelasyon Analizi’nden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Çizelge 4.3:Yöneticilerin liderlik davranışları ile empatik eğilimlerine ilişkin öğretmen görüşleri arasındaki ilişki

	Liderlik davranışları	Empatik Eğilim
Liderlik davranışları	1	,683**
Empatik Eğilim	,683**	1

**p< .01

Çizelge 4.3 ’teki ilkokul yöneticilerinin, empatik eğilimleri ile liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin arasındaki ilişkinin incelendiği Pearson Korelasyon Analizi sonuçlarına göre, yöneticilerin liderlik davranışları ile empatik eğilimlerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r= 683$, $p< .01$).Buna göre yöneticilerin empatik eğilim düzeyleri arttıkça liderlik davranışlarının da arttığı söylenebilir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlıkta ise araştırmanın dördüncü alt problemi olan yöneticilerin liderlik davranışları gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre incelendiği analizlerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyet, medeni hâl, hizmet yılı ve öğrenim durumlarına göre incelenmiştir.

Çizelge 4.4'te, yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre incelendiği Tek Örneklem T-Testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 4.4:Yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre incelendiği analiz sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Model Olma	Erkek	202	21,4752	5,20351	331	.251	.802
	Kadın	131	21,3206	5,88906			
Etkileme	Erkek	202	20,2574	5,37481	331	.309	.758
	Kadın	131	20,0687	5,56803			
Zorluklarla başa çıkma	Erkek	202	20,1139	4,98175	331	.623	.534
	Kadın	131	19,7405	5,86592			
İmkân tanıma	Erkek	202	21,7426	4,96786	331	.708	.480
	Kadın	131	21,3282	5,58493			
Cesaretlendirme	Erkek	202	21,6584	4,99922	331	.414	.679
	Kadın	131	21,8931	5,14894			
Toplam Liderlik	Erkek	202	105,2475	24,21397	331	.319	.750
	Kadın	131	104,3511	26,27251			

*p< .05

Çizelge 4.4'teki analiz sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, hem toplam ölçek puanlarında, hemde alt ölçek puanlarında öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı görülebilmektedir ($p > .05$). Öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre değişmediği söylenebilir.

Çizelge 4.5'te ise yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin medeni hallerine göre incelendiği Tek Örneklem T-Testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 4.5 Yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin medeni hal değişkenine göre incelendiği analiz sonuçları

	Medeni Hal	N	\bar{X}	S	sd	t	P
Model Olma	Bekar	241	21,4979	5,55062	331	.450	.653
	Evli	92	21,1957	5,29615			
Etkileme	Bekar	241	20,2490	5,49358	331	.356	.722
	Evli	92	20,0109	5,33801			
Zorluklarla başa çıkma	Bekar	241	19,9917	5,51059	331	.137	.891
	Evli	92	19,9022	4,89911			
İmkân tanıma	Bekar	241	21,5975	5,25355	331	.101	.919
	Evli	92	21,5326	5,14077			
Cesaretlendirme	Bekar	241	21,8216	5,04700	331	.414	.679
	Evli	92	21,5652	5,08889			
Toplam Liderlik	Bekar	241	105,1577	25,25734	331	.310	.757
	Evli	92	104,2065	24,46821			

*p< .05

Çizelge4.5'teki analiz sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, hem toplam ölçek puanlarında, hem de alt ölçek puanlarında öğretmenlerin medeni hallerine göre farklılaşmadığı görülmektedir (p> .05). Buna göre öğretmenlerin medeni hali, yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini etkilemediği söylenebilir.

Çizelge 4.6 'da ise yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin hizmet yılına göre incelendiği Tek Örneklem T-testi sonuçları sunulmuştur.

Çizelge 4.6: Yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin hizmet yıllarına göre incelendiği analiz sonuçları

Faktör	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Model Olma	Grup içi	5,168	2	1,292	1,563	,184
	Gruplararası	266,102	330	,826		
	Toplam	271,270	332	1,368		
Etkileme	Grup içi	5,473	2	,827	1,655	,160
	Gruplararası	266,253	330	,614		
	Toplam	271,726	332	,801		
Zorluklarla başa çıkma	Grup içi	2,455	2	,690	,766	,548
	Gruplararası	257,989	330	,755		
	Toplam	260,443	332	,569		
İmkan tanıma	Grup içi	2,758	2	,709	,914	,456
	Gruplararası	243,027	330	1,292		
	Toplam	245,785	332	,826		
Cesaretlendirme	Grup içi	2,278	2	1,368	,803	,524
	Gruplararası	228,436	2	,827		
	Toplam	230,714	330	,614		
Toplam Liderlik	Grup içi	3,292	332	,823	1,181	,319
	Gruplararası	224,383	2	,697		
	Toplam	227,676	330			

*p< .05

Çizelge4.6 'da, ilkokul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin hizmet yıllarına göre incelendiği analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Söz konusu analiz sonuçlarına göre öğretmen görüşleri, ne toplam ölçek puanında, ne de alt ölçeklere ilişkin puanlarda öğretmenlerin hizmet yıllarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>.05$). Buna göre mesleğe yeni başlamış öğretmenler de kıdemli öğretmenler de yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin istatistiksel olarak manidar biçimde farklılaşmayan görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Mesleğe yeni başlamış bir öğretmenle daha kıdemli öğretmenler arasında yöneticilerin liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin farklılaşmaması ilgi çekicidir.

Çizelge 4.7'de, ilkokul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre incelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi – ANOVA sonuçları gösterilmiştir.

Çizelge 4.7. İlkokul yöneticilerinin liderlik davranışlarına göre öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre incelenmesi

Faktör	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Model olma	Gruplararası	65,365	2	32,682	1,091	,337
	Gruplariçi	9887,446	330	29,962		
	Toplam	9952,811	332			
Etkileme	Gruplararası	71,463	2	35,732	1,207	,300
	Gruplariçi	9768,362	330	29,601		
	Toplam	9839,826	332			
Zorluklarla başa çıkma	Gruplararası	48,556	2	24,278	,850	,428
	Gruplariçi	9424,081	330	28,558		
	Toplam	9472,637	332			
İmkan tanıma	Gruplararası	64,047	2	32,023	1,179	,309
	Gruplariçi	8965,094	330	27,167		
	Toplam	9029,141	332			
Cesaretlendirme	Gruplararası	126,323	2	63,161	2,497	,084
	Gruplariçi	8347,989	330	25,297		
	Toplam	8474,312	332			
Toplam Liderlik	Gruplararası	1755,812	2	877,906	1,407	,246
	Gruplariçi	205889,509	330	623,908		
	Toplam	207645,321	332	32,682		

*p< .05

Çizelge 4.7’de sunulmuş olan yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre incelendiği analiz sonuçlarına göre öğretmen görüşlerinin, ne toplam ölçek puanında ne de alt ölçek puanlarında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > .05$). Buna göre öğretmenlerin öğrenim durumlarının, yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini etkilemediği söylenebilir.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlıkta ise araştırmanın dördüncü alt problemi olan yöneticilerin empatik eğilim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre incelendiği analizlerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin cinsiyet, medeni hâl, hizmet yılı ve öğrenim durumlarına göre incelenmiştir.

Çizelge 4.8’de, yöneticilerin empatik eğilimlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre incelendiği Tek Örneklem T-testi sonuçları sunulmuştur.

Çizelge 4.8 Yöneticilerinempatik eğilimlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre incelenmesi

	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	P
Sempati	Erkek	202	15,8960	4,89330	331	.022	.982
	Kadın	131	15,9084	5,13577			
İletişim	Erkek	202	20,6188	6,03623	331	.945	.345
	Kadın	131	19,9695	6,25723			
Özdeşim	Erkek	202	18,1485	6,01389	331	.348	.728
	Kadın	131	17,9084	6,35785			
Dinleme	Erkek	202	20,2129	5,96668	331	.468	.640
	Kadın	131	19,8931	6,28460			
Önyargısızlık	Erkek	202	20,2574	6,27187	331	.018	.986
	Kadın	131	20,2443	6,85800			
İçtenlik	Erkek	202	19,8960	6,08923	331	.306	.760
	Kadın	131	20,1145	6,76148			
Toplam Empati	Erkek	202	115,0297	33,03743	331	.260	.795
	Kadın	131	114,0382	35,34346			

*p< .05

Çizelge 4.8’de sunulmuş olan yöneticilerin empatik eğilimlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre incelendiği analiz sonuçlarına göre öğretmen görüşleri, hem alt ölçeklerin tümünde hem de toplam ölçek puanlarında cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ($p > .05$). Buna göre öğretmenlerin yöneticilerinin empatik eğilimlerine ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre değişmediği söylenebilir.

Çizelge 4.9’da, yöneticilerin empatik eğilimlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin medeni hallerine göre incelendiği analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 4.9. Yöneticilerin empatik eğilimlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin medeni hallerine göre incelenmesi

	Medeni Hal	N	\bar{X}	S	sd	t	P
Sempati	Bekar	241	15,8963	5,07625	331	.027	.978
	Evli	92	15,9130	4,75476			
İletişim	Bekar	241	20,2780	6,09862	331	.411	.681
	Evli	92	20,5870	6,21440			
Özdeşim	Bekar	241	18,0207	6,32683	331	.160	.873
	Evli	92	18,1413	5,66575			
Dinleme	Bekar	241	20,0290	6,24326	331	.281	.779
	Evli	92	20,2391	5,68470			
Önyargısızlık	Bekar	241	20,0788	6,66068	331	.788	.431
	Evli	92	20,7065	6,06474			
İçtenlik	Bekar	241	19,9419	6,43661	331	.186	.853
	Evli	92	20,0870	6,16201			
Toplam Empati	Bekar	241	114,2448	34,62782	331	.343	.732
	Evli	92	115,6739	32,12924			

*p< .05

Çizelge 4.9'daki analiz sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin empatik eğilim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, hem toplam ölçek puanlarında, hem de alt ölçek puanlarında öğretmenlerin medeni hallerine göre farklılaşmadığı görülmektedir ($p > .05$). Buna göre öğretmenlerin yöneticilerinin empatik eğilimlerine ilişkin görüşleri medeni hallerine göre değişmediği söylenebilir

Çizelge 4.10 'da ise ilkökul yöneticilerinin empatik eğilimlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin hizmet yıllarına göre incelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi – ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 4.10. Yöneticilerin empatik eğilim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin hizmet yıllarına göre incelenmesi

Faktör	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Sempati	Grup içi	6,264	2	1,566	2,41	,049	1-3
	Gruplararası	209,142	330	,650			
	Toplam	215,406	332	2,593			
İletişim	Grup içi	10,372	2	1,198	2,165	,073	
	Gruplararası	385,622	330	3,824			
	Toplam	395,993	332	1,031			
Özdeşim	Grup içi	15,295	2	1,660	3,82	,006	1-3
	Gruplararası	332,051	330	1,035			
	Toplam	347,347	332	1,463			
Dinleme	Grup içi	6,638	2	1,183	1,60	,173	
	Gruplararası	333,408	330	1,566			
	Toplam	340,046	332	,650			
Önyargısızlık	Grup içi	5,851	2	2,593	1,23	,295	
	Gruplararası	380,785	330	1,198			
	Toplam	386,636	332	3,824			
Toplam Empatik Eğilim	Grup içi	9,331	2	2,333	2,63	,034	1-3
	Gruplararası	284,912	330	,885			
	Toplam	294,243	332				

*p< .05

Çizelge 4.10’da sunulmuş olan yöneticilerin empatik eğilimlerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin hizmet sürelerine göre incelendiği analiz sonuçlarına göre, toplam ölçek puanında öğretmenlerin puanlarının farklılaştığı görülmektedir ($p < .05$). Alt ölçek puanları incelendiğinde de öğretmen görüşlerinin sempati ve özdeşim boyutlarında da hizmet yılına göre farklılaştığı görülmektedir. Buna göre öğretmenlerin yöneticilerinin empatik eğilimlerine ilişkin görüşlerinin hizmet yıllarına göre farklılaştığı söylenebilir. Söz konusu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla post hoc analizlerinden LSD testi uygulanmıştır. Söz konusu test sonuçları çizelge 4.11’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.11 Post hoc LSD analizi sonuçları

Faktör	Hizmet Yılı (J)	Hizmet Yılı (J)	Ortalama Farkı	Standart Hata	P
Sempati	1-5 yıl	6-10 yıl	-,36886*	,12799	,162
		11-15 yıl	-,22497	,14857	,014
		16-20 yıl	-,36886*	,14722	,127
		21 yıl ve üzeri	-,22497	,16223	,008
Özdeşim	1-5 yıl	6-10 yıl	-,12043	,16127	,456
		11-15 yıl	-,66686*	,18721	,000
		16-20 yıl	-,23480	,18550	,207
		21 yıl ve üzeri	-,24482	,20441	,232
	6-10 yıl	1-5 yıl	-,54643*	,16127	,456
		11-15 yıl	-,11437	,16670	,001
		16-20 yıl	-,12439	,16479	,488
		21 yıl ve üzeri	-,54643*	,18581	,504
Toplam Ölçek	1-5 yıl	6-10 yıl	-,54075*	,14938	,149
		11-15 yıl	-,21732	,17341	,002
		16-20 yıl	-,36386	,17183	,207
		21 yıl ve üzeri	-,54075*	,18935	,056

Çizelge 4.11 incelendiğinde toplam ölçek düzeyindeki anlamlı farklılığın 1-5 yıl hizmeti olan öğretmenler ile 11-15 yıl arası hizmeti olan öğretmenlerin görüşlerinde olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde ise 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin daha olumsuz olduğu görülmektedir. Alt boyutlara ilişkin görüşler incelendiğinde ise hizmet yılının sempati ve özdeşim alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa sebep olduğu görülmektedir. Yapılan LSD analizi sonucunda ise sempati boyutundaki farklılığın 1-5 yıl ile 11-15 yıl ve 1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri arasında olduğu görülmektedir. Özdeşim alt boyutundaki farklılığın ise 1-5 yıl ile 11-15 yıl arası ve 6-10 yıl ile 11-15 yıl arasında olduğu gözlenmektedir. Her iki alt boyutta 11-15 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin puanlarının daha olumlu olduğu gözlenmiştir. Buna göre 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, yöneticilerinin sempati ve özdeşim empatik eğilimlerini 11-15 ve 21 yıl ve üzeri kıdemli öğretmenlere göre daha düşük bulduğu söylenebilir. 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, 11-15 ve 21 ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere kıyasla yöneticilerinin empatik eğilimlerine ilişkin beklentilerini daha yüksek tuttıkları biçiminde düşünülebilir.

Son olarak çizelge 4.12’de ise ilkökul yöneticilerinin empatik eğilim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre incelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi – ANOVA sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 4.12. Yöneticilerin empatik eğilim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre incelenmesi

Faktör	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Sempati	Gruplararası	156,280	2	78,140	3,189	,042	1-2
	Gruplariçi	8085,450	330	24,501			
	Toplam	8241,730	332				
İletişim	Gruplararası	214,728	2	107,364	2,896	,057	
	Gruplariçi	12232,305	330	37,068			
	Toplam	12447,033	332				
Özdeşim	Gruplararası	231,185	2	115,593	3,102	,046	1-2
	Gruplariçi	12297,842	330	37,266			
	Toplam	12529,027	332				
Dinleme	Gruplararası	161,424	2	80,712	2,195	,113	
	Gruplariçi	12137,050	330	36,779			
	Toplam	12298,474	332				
Önyargısızlık	Gruplararası	112,202	2	56,101	1,331	,266	
	Gruplariçi	13908,609	330	42,147			
	Toplam	14020,811	332				
İçtenlik	Gruplararası	201,641	2	100,820	2,521	,082	
	Gruplariçi	13198,251	330	39,995			
	Toplam	13399,892	332				
Toplam Empati	Gruplararası	6330,138	2	3165,069	2,781	,063	
	Gruplariçi	375524,619	330	1137,953			
	Toplam	381854,757	332				

Çizelge 4.12’deki analiz sonuçları incelendiğinde, yöneticilerin empatik eğilim düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin toplam ölçek puanında, öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre farklılaşmadığı görülmektedir ($F= 2,781$; $p> .05$). Alt ölçeklere ilişkin puanlar incelendiğinde ise öğretmen görüşlerinin sempati ($F= 3,189$; $p< .05$) ve özdeşim ($F= 3,102$; $p< .05$) alt boyutlarında anlamlı farklılıklar görülmektedir.

Söz konusu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılmış olan LSD post hoc analizi sonucu ise Çizelge 4.13.’de sunulmuştur.

Çizelge 4.13. LSD Post Hoc analizi

Faktör	Öğrenim (J)	Öğrenim (J)	Ortalama Farkı	Standart Hata	P
Sempati	Ön Lisans	Lisans	2,34153	,99748	,019*
		Lisansüstü	1,19373	1,36008	,381
	Lisans	Ön lisans	-2,34153	,99748	,019*
		Lisansüstü	-1,14780	1,01482	,259
	Lisansüstü	Ön lisans	-1,19373	1,36008	,381
		Lisans	1,14780	1,01482	,259
Özdeşim	Ön Lisans	Lisans	2,77434	1,23017	,025*
		Lisansüstü	1,21225	1,67736	,470
	Lisans	Ön lisans	-2,77434	1,23017	,025*
		Lisansüstü	-1,56209	1,25156	,213
	Lisansüstü	Ön lisans	-1,21225	1,67736	,470
		Lisans	1,56209	1,25156	,213

Çizelge 4.12’de sunulmuş olan LSD Post Hoc analiz sonuçları incelendiğinde her iki alt boyuttaki anlamlı farklılığın, ön lisans mezunu öğretmenler ile lisans mezunu öğretmenler arasında olduğu tespit edilmiştir. Grupların ortalamaları incelendiğinde ise her iki alt boyuttaki farklılıkta, ön lisans mezunu öğretmenlerin puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, ön lisans mezunu öğretmenlerin, müdürlerin empatik eğilimine ilişkin görüşleri, lisans mezunu öğretmenlere kıyasla daha olumludur. Buna göre daha az eğitim süresine (2 yıl) sahip öğretmenlerin yöneticilerinin empatik eğilimlerini daha çok öğrenim süresine sahip öğretmenlerden daha yüksek bulduğu söylenebilir. Bu durum daha fazla öğrenim süresine sahip öğretmenlerin daha az öğrenim süresine sahip öğretmenlere kıyasla yöneticilerinin empatik eğilimlerine ilişkin beklentilerini daha yüksek tuttıkları biçiminde düşünülebilir.

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuç ve öneriler aşağıda sunulmuştur.

5.1.Sonuçlar

İlkokullarda çalışan öğretmenlerin çoğunluğunun (%60,7) erkek, yarısından fazlasının (%72,4) bekar, çok büyük çoğunluğunun (%84,1) lisans mezunu olduğu ve çoğunluğunun (%33,0) meslekte 6-10 yıl arası hizmet vermekte olduğu görülmektedir.

İlkokulda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticileri genel olarak değerlendirildiğinde; karizmatik liderlik davranışlarını yüksek düzeyde göstermektedir. Boyutlar bazında ele alındığında ise ilkokul yöneticileri; etkileme ve zorluklarla başa çıkma liderlik davranışlarını orta düzeyde; model olma, imkan tanıma ve cesaretlendirme liderlik davranışlarını yüksek düzeyde göstermektedirler.

Öğretmenler, yöneticilerinin empatik eğilim düzeylerinin ‘orta düzeyde’ düzeyde olduğu görüşündedirler. Buna karşın öğretmenler yöneticilerinin en çok iletişim ($\bar{X}=3,39$), en az ise özdeşim ($\bar{X}=3,00$) alt boyutunda empatik eğilim gösterdiğini düşünmektedirler.

İlkokulda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin liderlik davranışları ile empatik eğilimlerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında orta düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

İlkokul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri; cinsiyetlerine, medeni hallerine, hizmet yıllarına ve öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

İlkokullarda görev yapan yöneticilerin empatik eğilimlerine ilişkin öğretmen görüşleri; cinsiyete, medeni hallerine göre anlamlı bir fark göstermemektedir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin empatik eğilimlerine ilişkin görüşleri; öğretmenlerin hizmet yıllarına göre 1-5 yıl arası hizmeti olan öğretmenler ile 11-15 yıl hizmeti olan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık göstermektedir. 1-5 yıl hizmeti olan öğretmenlerin yöneticilerinin empatik eğilimlerine ilişkin görüşlerinde daha olumsuz oldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin empatik eğilimlerine ilişkin görüşleri; öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre önlisans mezunu öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir.

5.2.Öneriler

Bu çalışmada ilkökul yöneticilerinin liderlik davranışları ve empatik eğilimleri hakkında öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Bulgulara dayalı olarak aşağıda sunulan öneriler getirilebilir.

- Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin karizmatik liderlik davranışları ve empatik eğilimleri arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin liderlik sürecindeki etkililiğini yükseltmek amacıyla empatik eğilimlerini artırmaya yönelik tedbirler alınmalıdır.
- Öğretmen görüşlerine göre ilkökul yöneticileri karizmatik liderlik davranışların alt boyutları olan, etkileme ve zorlularla başa çıkma liderlik davranışlarını diğer davranışlarına kıyasla daha düşük düzeyde göstermektedir. Bu sonuç Öztürk (2015) ve Korkmaz (2011)'in araştırmaları ile de desteklenmektedir. Liderlik açısından önemli olan bu davranışların gösterilme düzeyinin düşüklüğünün nedenleri belirlenerek artırmaya yönelik tedbirler alınabilir.
- Okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin yeterli düzeyde olmaması yöneticilerin etkililiğini olumsuz etkileyebilir. Yönetici seçme ve yetiştirme sürecinde bu hususun göz önüne alınması yönetimin etkililiğine katkıda bulunabilir.
- Okul yöneticilerinin konumlarıyla itibariyle, özdeşim kurmaları gerekmektedir. Öğretmenleri ve öğrencilerince özdeşim kurmada model

kişilerdir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin özdeşim boyutunun diğer boyutlara göre daha düşük olduğu görülmüştür. Katman (2010) çalışmasında da yöneticilerin özdeşim boyutunun düşük olduğu sonucuna ulaşmış ve çalışma bu sonucu desteklemiştir. Bu boyutun düşük çıkma nedenleri araştırılarak tedbirler alınabilir.

- Okul yöneticilerine liderlik ve iletişime yönelik seminer ve hizmetiçi eğitimlerle duyarlılıkları ve beceri düzeyleri artırılabilir.

Araştırmacılar için aşağıda belirtilen sorunların çalışılması önerilebilir:

- Araştırma ortaokul ve ortaöğretim yöneticilerini de kapsayacak şekilde tekrar edilebilir.
- Benzer çalışma daha geniş bir evrende tüm Türkiye'yi kapsayacak şekilde araştırılabilir.
- Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve empatik eğilimleri özel okul ve devlet okullarını karşılaştıracak biçimde düzenlenerek araştırılabilir.

KAYNAKLAR

ACAR, C. (1997). “Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma”, *21. yy’da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt 2, İstanbul, s.365.

AKBULUT, E. (2010). Sınıf Öğretmenlerinin Empatik Eğilim Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AKYÜZ, M. (2002). “Çağdaş Okulda Etkili Liderlik”, *Ege Eğitim Dergisi*, ss.109-119

ARKONAÇ, O. (1999).*Psikiyatri Sözlüğü*, Nobel Tıp Kitapevleri, İstanbul, s.188.

ASLAN, Ş. (2009). “Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: ’Kurumda Çalışma Yılı’ ve ‘Ücret’ Değişkenlerinin Rolü”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*,6(1)

ASLAN, H., KARİP, E. (2014).Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3):255-279.

ATAŞALAR, J. (1996). Üniversite Öğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine Cinsiyet ve Yaşlarına Göre Kendini Açma Davranışları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.25.

AYDIN, M. (1994).”Liderlik”. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,1(1).12-20.

AYKANAT, Z. (2010). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

BALTAS A. (2000) Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, 1.b. İstanbul: Remzi Kitabevi.

BASS, B.M. (1990a). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*.18(3). 19-32

BAŞOL, Ö. (2005), Havacılık Sektöründe Dönüşümcü Liderlik Tarzının Örgütsel Öğrenme Gelişimine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BRAYMAN, A.(1992). Charisma and Leadership in Organization, London: Sage Publications, s.102

BROWN, M. E. (2002), “Leading With Values: The Moderating Influence Of Trust On Values Acceptance By Employees”, Ph.D. Thesis, The Pennsylvania State University

BURSALIOĞLU, Z.(2012).*Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*, Pegem Akademi 17. Baskı Ankara.

CEMALOĞLU, N. OKÇU, V. (2012) İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin Yıldırma (Mobbing) Yaşama Düzeyleri Arasındaki İlişki, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı: 11, s. 214-239.

ÇİNEL, M.O. (2008) Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli

CONGER, Jay A, Rabindra N.KANUNGO and Sanjay T.MENON (2000), “Charismatic Leadership And Follower Effects”, *Journal of Organizational Behavior* 21, John Wiley&Sons Ltd.,p.747-767

ÇELİK, E. (2008). Okul Öncesi Eğitim Öğretmenlerinin Empatik Eğilimlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s. 9. 26

ÇELİK, V. (2000). Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara: Pegem Yayıncılık.

ÇİNEL ÖZER, İ. (2010). Duygusal Zekâ İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye

DAĞLI, A. (2001). “İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Denetmenlerinin Liderlik Davranışları”, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 7, sayı 2.

DÖKMEN, Ü.(1987a). Empati Kurma Becerisi ile Sosyometrik Statü Arasındaki İlişki, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 20(1-2, S.183-207.

EKİNCİ, Ö. (2009). Öğretmen Adaylarının Empatik ve Eleştirel Düşünme Eğilimlerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

ERASLAN, L. (2006).“Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Issn: 1303-5134.

ERÇİL Y. (1997).“Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli”, 21. Y.Y’da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt: 2, İstanbul.

EREN E.(2001). Yönetim ve Organizasyon, 5.b, İstanbul: Beta Basım Yayım

GÜL H. , ÇÖL, G. (2003). “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt: 3-4, Sayı: 17, 2003

GÜNDÜZ, H. B.& KORKMAZ, E. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*.

GÜNDÜZ, H. B. BEŞOLUK, Ş. & ÖNDER, İ. (2011). Karmaşık Sistemlerde Liderlik Bakışıyla: *DNA Liderlik*. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 520,544.

HATİBOĞLU, Z. (1999), *Yönetim Ve Organizasyon* (özet),1.Baskı, Lebib Yalçın Yayınları, İstanbul

İŞCAN, O. F. (2006) ,Dönüştürücü-Etkileşimci liderlik algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*,11: 160-177.

KARİP, E. (1998).“Dönüşümcü Liderlik”, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 4, sayı 4.

KILIÇ, G. (2006). Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları Ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, Türkiye.

KILINÇ, T.(1997) Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı,21.Y.Y’da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul

KILINÇ, T. (1996) “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı”,*J.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:25 S:2 Sf. 67-108

KİBOSS, Joel Kipkemboi, JEMİRYOTT, Henry K. Sirma, (2014).“Relationship Between Principals’ Leadership Styles And Secondary School Teachers’ JobSatisfaction In Nandi South District, Kenya”*Journal Of Education And Human Development*, Vol. 3, No. 2, s. 493-509.

KOÇEL, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul

KOÇEL T.(2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Arıkan Basım Yayım

KORKMAZ, E. (2011), İlköğretim Okul Yöneticilerinin Paylaşımçı Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

KORKMAZ, M. (2005). “Duyguların Ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi”, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı 43, sf. 401-422.

KORKMAZ, M. (2007)“Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi”, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, sayı 49, sf. 57-91.

KOUZES, J. ve POSNER, B.(2008), *The Student Leadership Challenge*, First Edition, Jossey-Bass, San Francisco.

KOUZES, J. Ve POSNER, B. (2001), *Leadership Practices Inventory*, Second Edition, Jossey-Bass, San Francisco.

KOUZES, J. M. ve Barry Z. Posner (1995), *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco.

KÖRÜKÇÜ, SARIYÜCE Ö. (2004), Altı yaş grubundaki çocukların özsaygı düzeyleri ile anne empatik becerilerinin incelenmesi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

KÜLTÜR, Y. Z. (2006). Ortaöğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Stilleri Ve Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırılması, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Türkiye.

LİPSİTT, N. (1993), Development of empathy in children: the contribution of maternal empathy and communication style, *PHD*, Ohio.

LUTHANS F. (1992). Organizational Behavior, 6.b., New York: Mc. Graw HillInc., 1992

MEİNDL, J.(2007). Follower-Centered Perspectives on Leadership, 1.b., New York: Information Age Publishing, s.241

MİNER,J. (1988). Organizational Behavior, New York: Random House Business Division, s.422

OĞUZ, E. (2011). “ Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İle Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 17, sayı 3, sf. 377-403.

OKTAY, E.,GÜL, H. (2003), Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger Ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman Ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı10ss.403-428

ÖÇAL, T. (2002), *Kurum İçi Sınavlara Yönelik Hazırlık Kitabı 2*, Murat Açık öğretim Yayıncılık, Ankara

ÖNER, N. (2001). Farklı Cinsiyet Rol Yönelimli Kız ve Erkek Üniversite Öğrencilerinin Empatik Beceri Düzeylerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.23.

REHBER, E. (2007),İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeylerine Göre Çatışma Çözme Davranışlarının İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

SABUNCUOĞLU, Z.ve TÜZ, M.(1998).Örgütsel Psikoloji. Bursa, Alfa Yayınevi.

ŞAFAKLI, O. V. (2005).” KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6 (1), sf. 132-143.

TASLAK, S. (2008) Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 31, Temmuz-Aralık 2008, s.121-144

TENGİLİMOĞLU, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektörlerinde Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4 Sayı 14 s.1-16

ULUKAN, M. (2006). Futbolcuların Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

UZUN, G. (2005). Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar Ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, Türkiye.

YAVUZ, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1/2, 2009,s.51-69

YILMAZ, S. (2013). Spor yapan ve yapmayan ortaöğretim öğrencilerinin empatik eğilimleri ile saldırganlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YUKL G. (1994). *Leadership in Organizations*, 3.b., New York: Prentice HallInc. Englewood Clitia.

ZEL, U. (2001),‘Kişilik ve Liderlik; Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar’, Seçkin Yayınevi, Ankara, s.94.

ZEL, U. (2006), *Kişilik Ve Liderlik*, Nobel yayın Dağıtım,2.baskı Ankara

EKLER

Ek 1: Kişisel Bilgi Formu

Ek 2: Liderlik Davranışları Ölçeği

Ek 3: Empatik Eğilim Ölçeği

Ek 4: Ölçek İzinleri

Ek 5: Uygulama izin Belgesi

Ek 6: Özgeçmiş

EK 1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Değerli Sınıf Öğretmenleri,

‘İlkokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Karizmetik Liderlik Davranışları ve Empatik Eğilimleri’ konulu bir araştırma yapmaktayım. Bu araştırma kapsamında sizlerin görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Sizden, her bir maddeyi okuyup, o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi, maddenin karşısındaki alana işaretlemeniz (X) istenmektedir. Anket ile toplanacak olan veriler tamamen bilimsel araştırma amacıyla kullanılacak olup, hiçbir kurum veya kuruluşa verilmeyecektir. Anket üzerine kimliğinizi belirten herhangi bir açıklama yapmanız gerekmemektedir.

Vaktinizi ayırarak yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

Sevinç UYSAL DÖNMEZ

İstanbul Aydın Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyet	:	() Erkek	() Kadın		
Yaş Grubu	:	() 20-30 yaş	() 31-40 yaş	() 41 -50	() 51 ve üzeri
Medeni Durum	:	() Bekâr	() Evli		
Toplam Hizmet Süreniz	:	_____ yıl			
Öğrenim Durumunuz	:	1. ÖnLisans () 2. Lisans () 3. Y. Lisans () 4. Doktora () 5. Diğer ()Belirtiniz.....			

EK 2: LİDERLİK DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ

Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları Anket Soruları

	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Resmiye	Katılıyorum
1) Başkalarından beklentilerine dair kendisi onlara örnek teşkil eder.						
2) Gelecekte işlerimizin yapılışını etkileyecek eğilimler hakkında bizleri aydınlatır.						
3) Kendi beceri ve yeteneklerini sınavan zorlu fırsatlar kollar.						
4) Birlikte çalıştığı insanlar arasında işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirir.						
5) İyi iş yapmış birisini takdir eder.						
6) Birlikte çalıştığı insanların, üzerinde hemfikir olunan prensip ve standartlara bağlı olup olmadıklarından emin olmak için zaman ve enerji harcar.						
7) Geleceğimizin nasıl olabileceğine yönelik etkileyici tasvirler yapar.						
8) İnsanları işlerini yenilikçi yöntemleri deneyerek yapmalarını konusunda teşvik eder.						
9) Farklı bakış açılarını aktif bir şekilde dinler.						
10) İnsanların yeteneklerine duyduğu güveni, onlara hissettirmeye önem verir.						
11) Verdiği sözlerin ve aldığı yükümlülüklerin arkasında durur.						
12) İnsanları, gelecek ile ilgili heyecanlandırıcı hayallerini paylaşmaları için teşvik eder.						
13) Yaptığımız işi geliştirmek için yenilikçi yolları, organizasyonun resmî sınırları dışında arar.						
14) Diğer insanlara değer verir ve onlara saygılı davranır.						

	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
15) Projelerimizin başarılarına katkı yapanların, katkılarından dolayı yaratıcı bir şekilde ödüllendirilmesi konusunda kararlıdır.					
16) Kendi eylemlerinin diğer insanların performanslarını nasıl etkilediğine dair geribildirim bekler.					
17) İnsanlara, onların uzun vadeli amaçlarının nasıl genel bir vizyona dönüşebileceğini gösterir.					
18) İşler beklenildiği gibi gitmediğinde 'Bundan ne öğrenebiliriz?' diye sorar.					
19) İnsanların kendi başlarına aldıkları kararları destekler.					
20) Ortak değerlere adanmışlıkla hizmet edenleri toplum içerisinde takdir eder.					
21) Kurumun ilerlemesi için kabul edilmiş ortak değerler sistemi içerisinde uzlaşma sağlar.					
22) Çıkmayı arzuladığımız en üst noktayı tasvir eder.					
23) Çalıştığımız proje ve programlarda ulaşılabilir hedefler belirlediğimizden, somut planlar yaptığımızdan ve ilerlememizi ölçebileceğimiz kriterler oluşturduğumuzdan emin olur.					
24) İnsanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda kayda değer bir özgürlük ve seçme şansı verir.					
25) Başarıları kutlamak için yollar bulur.					
26) Liderlik anlayışı nettir ve tutarlı olarak benimsediği çizgiyi sürdürür.					
27) Yaptığımız işin amacı ve anlamı ile ilgili dâhice bir ikna kabiliyeti ile konuşur.					
28) Başarısızlık ihtimali olduğunda bile dener ve risk alır.					
29) İnsanların yeni beceriler öğrenerek ve kendilerini geliştirerek işlerinde uzmanlaşacağına inanır.					
30) Grubun öğretmen liderlilerini takdir eder ve onların katkılarını destekler.					

EK 3: EMPATİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ

EMPATİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ

Bu araştırma ile okul yöneticilerinin empatik eğilimlerinin incelenmesini amaçlamaktadır. Anketlerden elde edilecek bilgiler bu alandaki çalışmalara ışık tutacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Sorulara vereceğiniz cevaplar ne kadar objektif olursa araştırma sonucu da o ölçüde doğru olacaktır. Gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederim. İletişim için: sevincuysal_@hotmail.com

EMPATİK EĞİLİM İFADELERİ

No	Hiç Katılmıyorum	1 2 3 4 5					Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5	
1	Davranışları çevresindeki iş arkadaşları tarafından her zaman takdir edilir.	1	2	3	4	5	
2	Aldığı kararlar çevresindeki iş arkadaşları tarafından her zaman benimsenir.	1	2	3	4	5	
3	Çevresindeki iş arkadaşları mutlu ve mutsuz anlarına ortak olurlar.	1	2	3	4	5	

EMPATİK EĞİLİM İFADELERİ (DEVAMI)

4	Çevresindeki insanlarla arkadaşlık etmek yerine yalnız kalmayı tercih eder.	1	2	3	4	5
5	Çevresindeki iş arkadaşları önemli konularda onun görüşlerine sık sık başvururlar.	1	2	3	4	5
6	O konuşunca çevresindeki iş arkadaşları onu hayranlıkla dinler.	1	2	3	4	5

7	Çevresindeki iş arkadaşlarıyla anlaşmakta hiç güçlük çekmez.	1	2	3	4	5
8	Çevresindeki iş arkadaşları iletişim konusunda iyi olduğunu söylerler.	1	2	3	4	5
9	Çevresindeki iş arkadaşlarına, fikir ve duygularını rahatlıkla ifade eder.	1	2	3	4	5
10	Okuldayken kendini hiç yalnız hissetmez.	1	2	3	4	5
11	Yönetim tarafından alınan kararlar kısa zamanda personel tarafından doğru algılanır ve uygulanır.	1	2	3	4	5
12	İnsanları ikna etme yeteneği güçlüdür.	1	2	3	4	5
13	Genellikle örnek alınan birisidir.	1	2	3	4	5
14	Okulda hal ve davranışlarıyla taklit edilir.	1	2	3	4	5
15	Çevresindeki iş arkadaşları onun yaşantısına özenti duyarlar.	1	2	3	4	5
16	Çevresindeki iş arkadaşları her konuda her zaman yanında olurlar.	1	2	3	4	5
17	Çevresindeki iş arkadaşları başarılı olduğunu dile getirirler.	1	2	3	4	5
18	Personeli, onu her zaman kendine yakın hisseder.	1	2	3	4	5
19	Toplantılarda konuşmaktan çok, iyi dinleyen bir kişidir.	1	2	3	4	5
20	Karşısındaki insanı dinlemek onu hiçbir zaman sıkmaz.	1	2	3	4	5
21	Karşısındaki insanın sözünü kesmeden anlattıklarını sonuna kadar dinler.	1	2	3	4	5
22	Problemi olan kişiler ona çekinmeden sıkıntılarını	1	2	3	4	5

	anlatırlar.					
23	Problemlili olan kişileri dinlerken tüm dikkatini ona verir.	1	2	3	4	5
24	Bir ortamda konuşulan konularda sadece onu ilgilendiren kısımları değil tüm konuşulanları dinler.	1	2	3	4	5
25	çevresindeki iş arkadaşlarının duygu ve düşüncelerine her zaman duyarlıdır.	1	2	3	4	5
26	çevresinde yanlış davranışlarını gördüğü iş arkadaşlarına hiçbir zaman n yargı beslemez.	1	2	3	4	5
27	Karşısındaki kişi onunla aynı düşünce yapısında olmasa da onu dinler.	1	2	3	4	5

EMPATİK EğİLİM İFADELERİ (DEVAMI)

28	Kurum adına alınacak kararlarda önceden karar almaz, bunu iş arkadaşlarına danışır.	1	2	3	4	5
29	çevresindeki iş arkadaşlarının hepsine eşit bir mesafede yaklaşır.	1	2	3	4	5
30	Karşısındaki kişi farklı düşünce, inanç ve değer yargısına sahip olsa da onu dinler.	1	2	3	4	5
31	çevresindeki iş arkadaşlarını zgn gördüğünde o da üzülür.	1	2	3	4	5
32	Mutluluğ çevresindeki insanların mutluluğ ile çok yakından ilgilidir.	1	2	3	4	5
33	Okuldaki sosyal, kültürel vb. aktivitelere içtenlikle katılır.	1	2	3	4	5
34	Davranışlarının okuldaki arkadaşlarını nasıl etkileyeceği konusunda hassastır.	1	2	3	4	5

35	Zor durumda olan personeline maddi ve manevi destek olmaya çalışır.	1	2	3	4	5
36	Okuldaki başarılı personeli içtenlikle kutlar ve ödüllendirir.	1	2	3	4	5



EK:4 ÖLÇEK İZİNLERİ

İZİN BELGESİ



EMPATİK EĞİLİM ÖLÇEĞİ KULLANABİLME İZİN BELGESİ

İstanbul Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi yüksek lisans öğrencisi Sevinç Uysal, “Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları Ve Empatik Eğilimleri” konulu tezinde, tarafımdan geliştirilmiş olan empatik eğilim ölçeğini kullanmasında herhangi bir sakınca yoktur.

18.03.2015

H. ALİ KATMAN

ISPARTA HEM VE ASO MÜDÜRLÜĞÜ



EK 5: UYGULAMA İZİN BELGESİ



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.5481382
Konu: Sevinç UYSAL DÖNMEZ

28.05.2015

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi:a) İstanbul Aydın Üniversitesinin 09.05.2015 tarih ve 2164 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.
c) Milli Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 25.05.2015 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Sevinç UYSAL DÖNMEZ'in "*Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Empatik Eğilimleri*" konulu tezi kapsamında, araştırma çalışmasını ilimiz Eyüp ve Gaziosmanpaşa ilçelerindeki ilkokullarda; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
28.05.2015

Yusuf Ziya KARACAEV
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-1 Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksosgu.meb.gov.tr> adresinden 4b74-388d-35bd-bdbb-86ae kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı, Soyadı: Sevinç UYSAL DÖNMEZ

Doğum Yeri ve Tarihi: Fatih 17.08.1985

E-mail: sevincuysal@hotmail.com



Eğitim Bilgileri:

Lisans: Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği

Lise: İstanbul Şehremini Lisesi

Mesleki Deneyim:

2008-2013: Sınıf Öğretmeni

2013- ...: Müdür Yardımcısı