

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖĞRETMENLERİN ALGILADIKLARI LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
KARARA KATILMA DURUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Burak SÖKMEN

1210220001

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Aysın TURPOĞLU ÇELİK

EYLÜL 2017

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖĞRETMENLERİN ALGILADIKLARI LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
KARARA KATILMA DURUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Burak SÖKMEN

1210220001

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Aysın TURPOĞLU ÇELİK

**Diğer Juri Üyeleri: Prof.Dr.Tülay BOZKURT
Doç.Dr.Tülay TURGUT**

EYLÜL 2017

ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca beni yönlendiren ve yol gösteren ve değerli deneyimlerini benden esirgemeyen danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Aysin TURPOĞLU ÇELİK'e,

Yüksek lisans dersleriyle eğitimime katkı sunan Prof.Dr. Mahmut PAKSOY'a, Prof.Dr. Tülay BOZKURT'a, Doç.Dr. Tülay TURGUT'a, Doç.Dr. Zeynep OKTUĞ'a ve yakın zamanda ebediyete uğurladığımız Yrd.Doç.Dr. E.Ayşem ÇALIŞKUR'a,

Tez çalışmamın başlangıcından bu yana desteklerini hiç esirgemeyen, tam tükendiğim anda beni tutup kaldıran ve tekrar motive eden idari amirlerime ve mesai arkadaşlarıma,

Hayatım boyunca olduğu gibi yüksek lisans eğitimimde de bana güç veren, beni daima umutla ve fedakârlıkla yetiştiren, haklarını ödeyemeyeceğim annem ve babama teşekkürü bir borç bilirim.

Bu tezi, her zor zamanımda yanımda olarak desteğini hiç eksik etmeyen sevgili eşim Özlem'e ve biricik kızım Ayşe Meltem'e armağan ediyorum.

Ahmet Burak SÖKMEN

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	i
İçindekiler.....	ii
Tablo Listeleri.....	iv
Şekil Listeleri.....	vi
Özet.....	vii
1. GİRİŞ.....	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	3
2.1. Liderlik Kavramı.....	3
2.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı.....	3
2.1.2. Lider-Yönetici Farkları.....	5
2.1.3. Liderlik Teorileri.....	6
2.1.3.1. Özellikler Teorisi.....	6
2.1.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri.....	7
2.1.3.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları.....	8
2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	9
2.1.3.2.3. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	10
2.1.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri.....	12
2.1.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi.....	13
2.1.3.3.2. Yol Amaç Teorisi.....	14
2.1.3.3.3. Vroom-Yetton Lider- Katılım Teorisi.....	17
2.1.4. Liderlik Modelleri.....	19
2.1.4.1. Geleneksel Liderlik Modelleri.....	19
2.1.4.1.1. Otokratik Liderlik.....	19
2.1.4.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik.....	20
2.1.4.1.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	21
2.1.4.2. Çağdaş Liderlik Modelleri.....	22
2.1.4.2.1. Vizyoner Liderlik.....	22
2.1.4.2.2. Karizmatik Liderlik.....	22
2.1.4.2.3. Transformasyonel Liderlik.....	24
2.1.4.2.4. Transaksiyonel Liderlik.....	29

2.2.KARARA KATILMA.....	32
2.2.1. Karar Verme.....	32
2.2.1.1. Karar Vermenin Tanımı.....	32
2.2.1.2. Karar Verme Sürecinin Özellikleri.....	33
2.2.2. Karara Katılmanın Tanımı.....	35
2.2.3. Düşünce Kuramlarında Karara Katılma.....	37
2.2.3.1. Sosyalist Kuramda Katılma.....	37
2.2.3.2. Demokratik Kuramda Katılma.....	37
2.2.3.3. İnsan Büyümesi ve Gelişimi Kuramında Katılma.....	38
2.2.3.4. Verimlilik ve Etkililik Kuramında Katılma.....	38
2.2.4. Yönetim kuramlarında karara katılma.....	39
2.2.3.1. Klasik Kuramda Katılma.....	39
2.2.3.2. Noeklasik Kuram Katılma.....	41
2.2.3.3. Sistem Kuramı Katılma.....	41
2.2.5. Eğitim kurumları ve Kararlara Katılım.....	42
3. ARAŞTIRMANIN MODELİ, HİPOTEZLER.....	46
3.1. Araştırmanın Modeli.....	46
3.2. Hipotezler.....	47
4. YÖNTEM.....	49
4.1. Evren ve Örneklem.....	49
4.2. Ölçme Araçları ve Güvenirlilik analizi.....	49
4.2.1 Liderlik Envanteri	49
4.2.2 Karara Katılma Ölçeği.....	50
4.2.3 Kişisel Bilgiler Bölümü	52
4.3. Faktör Analizi.....	52
4.4. Uygulama.....	55
4.5. Verilerin Analizi.....	55
5. BULGULAR.....	56
5.1. Anket Sonuçlarına İlişkin İstatistiksel Bulgular.....	56
5.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	58
5.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	59
6. SONUÇ, TARTIŞMA	66
KAYNAKÇA.....	69
ANKET FORMU.....	79

TABLO LİSTELERİ

Tablo 1: Liderlik Tanımları.....	4
Tablo 2: Yol amaç teorisi liderlik tipleri.....	16
Tablo 3: Karizmatik liderin özellikleri.....	23
Tablo 4: Karar Verme Tanımları.....	32
Tablo 5: Karara Katılma Tanımları.....	35
Tablo 6 : Yönetim Sistemiyle İle İlgili Yaklaşımlar.....	40
Tablo 7: Liderlik Ölçeğinin İç Tutarlılık Analizi.....	50
Tablo 8: Karara Katılma Ölçeğinin İç Tutarlılık Analizi.....	52
Tablo 9 Liderlik Envanteri Faktör Analizi Tablosu.....	52
Tablo 10: Karara Katılma Ölçeği Faktör Analizi Tablosu.....	53
Tablo 11: Normallik Değerleri.....	56
Tablo 11: Dikiklik Değerleri.....	57
Tablo 11: Öğretmen ve Akademisyenlerin Cinsiyet Türü Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı.....	58
Tablo 12: Öğretmen ve Akademisyenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı.....	58
Tablo 13: Öğretmen ve Akademisyenlerin İdari Görev Bulunma Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı.....	58
Tablo 14: Öğretmen ve Akademisyenlerin Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı.....	59

Tablo 15: Liderlik ve Karara Katılma Değişkenleri İçin Korelasyon Tablosu.....	60
Tablo 16: Liderlik Alt Boyutları ve Karara Katılma Alt Boyut Değişkenleri İçin Korelasyon Tablosu.....	61
Tablo 17: Öğretmenlerin algıladığı liderlik tarzları ile karara katılmaları arasındaki ilişkide cinsiyetin belirleyici bir rolüne ilişkin tablo.....	62
Tablo 18: Öğretmenlerin algıladığı liderlik tarzları ile karara katılmaları arasındaki ilişkide idari görevin belirleyici bir rolüne ilişkin tablo.....	63
Tablo 19: Öğretmenlerin algıladığı liderlik tarzları ile karara katılmaları arasındaki ilişkide öğrenim durumu değişkeninin belirleyici bir rolüne ilişkin tablo.....	64
Tablo 20: Öğretmenlerin algıladığı liderlik tarzları ile karara katılmaları arasındaki ilişkide deneyim süresi değişkeninin belirleyici bir rolüne ilişkin tablo.....	65

ŞEKİL LİSTELERİ

Şekil 1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi.....	14
Şekil 2. Amaç Yol Teorisi Modeli.....	16
Şekil 3. Araştırma Modeli.....	46
Şekil 4. Karara Katılım Değişkeni Normallik Değeri Grafiği.....	56
Şekil 5. Liderlik Tarzı Değişkeni Normallik Değeri Grafiği.....	57



Özet

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin algıladığı liderlik tarzları ile karara katılma durumları arasındaki ilişkiyi incelemek, hangi liderlik tarzının karara katılmayla ilişkisinin daha yüksek olduğunu tespit etmek ve algılanan liderlik tarzları ile karara katılma durumları arasındaki ilişkide; cinsiyetin, öğrenim durumunun, idari görev durumunun ve mesleki deneyim süresinin belirleyici bir rolü olup olmadığını ortaya koymaktır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak “anket” kullanılmış olup, bu anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; araştırmaya katılan öğretmenlere ilişkin kişisel bilgiler, ikinci bölümde; Conway, Davis ve Speed (1979) tarafından geliştirilen “Karara Katılma Ölçeği”, üçüncü bölümde ise; Bernard Bass (1985)’in geliştirmiş olduğu “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” yer almaktadır.

Araştırmanın evreni, Bursa ili Nilüfer ilçesinde 96 okulda (ilk-orta-liselerde) görev yapmakta olan 2370 öğretmenden oluşmakta olup, bu okulların sıralı tam listesinden kolaylama örneklem yoluyla 20 okul seçilmiştir. Araştırma örnelemi ise bu okullarda görev yapmakta olan 200 öğretmenden oluşmaktadır.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde; algılanan liderlik tarzları ile karara katılma arasında anlamlı derecede orta düzey bir ilişki olduğu, algılanan dönüşümcü liderliğin öğretimsel ve yönetsel karara katılma ile ilişkisi ile algılanan etkileşimci liderliğin öğretimsel ve yönetsel karara katılma ile ilişkisinin benzer oranda olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmanın devamında öğretmenlerin algıladıkları liderlik tarzları ile karara katılma durumları arasındaki ilişkide demografik değişkenlerin belirleyici bir rolü olup olmadığı incelenmiş olup, algılanan liderlik tarzları ile karara katılma durumları arasındaki ilişkide idari görev ve deneyim süresi değişkeninin belirleyici bir rolü olduğu, cinsiyetin ve öğrenim durumu değişkeninin ise herhangi bir belirleyici rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Karara Katılma, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Yönetsel Karara Katılma, Öğretimsel Karara Katılma

Summary

The aim of this study is to examine the relationship between the perception of teachers' leadership style and participation in decision making conditions, to determine which leadership style is more relevant to participating decision making and the to reveal if there is a determining role of gender, educational background, administrative function background and duration of occupational experience in the relationship between perceived leadership style and participating decision making conditions..

In the survey, data were collected by means of "questionnaire", which comprises 3 sections. In the first section, there are personal information about the teachers who took part in the survey, in the second section, there is "Participation in Decision Making Scale", developed by Conway, Davis and Speed (1979), and in the third section, there is "Multifactor Leadership Scale", developed by Bernard Bass (1985).

The population of the study consists of 2370 teachers working in 96 schools (primary, secondary or high school) in Nilüfer, Bursa. 20 schools of them were chosen by way of a convenience sampling, and research sample consists of 200 teachers working for those schools.

When the analysis results are examined, it is understood that there is a meaningful medium relationship between perceived leadership styles and participating in decision making. Also, it becomes clear there is a similar rate correlation in the relationship between perceived transformational leadership and managerial decision making; and the relationship between perceived transactional leadership and instructional and managerial decision making.

Later in the research, whether demographic variables have a determining role on the perceived leadership styles of teachers' and decision making conditions is investigated, and then it is revealed that managerial functions and duration of experience have the determining roles, however the variables, gender, and educational background, don't have any determining roles in the relationship between perceived leadership styles of the teachers' and decision making conditions.

Key Words: Leadership, Participation in Decision Making, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Participation in Managerial Decision Making, Participation in Instructional Decision Making

1. GİRİŞ

Toplumun ve devletlerin en temel, önde gelen organizasyonlarından birisi eğitim kurumlarıdır. Geçmişten günümüze eğitim sisteminin gelişmesine yönelik çok fazla tartışmalar yaşanmaktadır. Günümüzde halen devam eden bu temel tartışmalardan birisi de gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yer alan eğitim kurumlarında icra edilen eğitimlerin eski tarz (sanayi çağı) yöntemleri devam ettirmesi ve bilgi çağı insanının bu sistemlerle yetiştirilemeyeceği yönündeki tartışmalardır (Drucker, 1993; Şimşek, 1998). Köse, (2013 : 32)'de ülkemizde yer alan okulların bilgi toplumuna geçiş aşamasında etkili öğrenmenin ve değişim sürecinin çok iyi yönetilmediği ifadeleri ile bu tartışmaya katılmıştır. Nitekim Türk devletinin kurucusu ulu önder Mustafa Kemal ATATÜRK de, “Hür ve çağdaş bir toplumun temellerinin sağlam bir eğitim anlayışından geçtiğini ve milli eğitiminde süratle yüksek bir seviyeye çıkacak olan bir milletin maddi manevi bütün kudretinin artacağı muhakkaktır.” sözleri ile eğitimin devlet ve insan hayatındaki vazgeçilmezliğine vurgu yapmıştır.

Toplum gelişmesi ve çağdaşlaşması en önemli vazife kurum eğitim kurumlarıdır. Ve eğitim kurumlarında da süreçleri başlatıp sürdürme ve devam ettirmede birinci derecede görev eğitim yöneticisine düşmektedir. Bu kapsamda eğitim kurumlarında öğretmen ve diğer personelin, eğitim sistemi ve okulda yapılması gereken diğer yönetsel faaliyetler hakkında yeni fikirler beyan etmeleri, alınan kararlar hakkında tartışmalara girerek bu kararların geliştirilmesine katkı sağlamaları, öğretmenlerin içinde bulunduğu örgüt iklimine (Acet, 2006), güven ortamına, motivasyon unsurlarına (Özdoğru, 2012:23) ve eğitim yöneticisinin sergilediği lider stillerine (Köse, 2013:25) göre değiştiği yapılan bir çok araştırmada ifade edilmiştir.

Buradan hareketle, eğitim örgütlerinde çalışanların büyük bir kısmını oluşturan öğretmenlerin karara katılma durumları çağdaş okul oluşumunda önemli bir faktör olduğu değerlendirilmektedir. Öğretmenlerin okullarda yönetsel ve öğretimsel açıdan karar verme süreçlerine katılmalarının; okulda uyumlu bir çalışma ortamı oluşmasına ve öğretmenlerin motivasyonları açısından pozitif yönde etkisi olduğu, ayrıca eğitim kurumlarının ürünü olan öğrencilerimizin niteliğine olumlu yönde katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Eğitim yöneticilerinin, yöneticilik görevlerini icra ederken göstermiş oldukları farklı liderlik davranışlarının eğitmenlerin karara katılma durumları arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma da; eğitim yöneticilerinin kendi liderlik stilleri hakkında bilgi edinmeleri, eğitmenlerin kendilerini nasıl gördükleri konusunda ve hangi liderlik tarzının karara katılımlarını artırdığı konusunda farkındalık kazanmaları için liderlik stillerini geliştirerek örgütte daha etkili olması ve eğitim sistemine daha çok katkı sağlamalanması açısından önem taşımaktadır.



2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölüm liderlik ve karara katılma kavramlarının tanımlardan, bu kavramlara ait teori ve modellerden oluşmaktadır.

Kuramsal çerçeve oluşturulurken birinci bölümünde liderliğin tanımından, lider ile yönetici arasındaki farklardan, liderlik teorilerinden, bazı liderlik modellerinden bahsedilecektir.

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, psikoloji, siyaset bilimi, işletme, sosyoloji gibi sosyal bilimlerin ortak inceleme konularından biri olmasına karşın liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı oluşmamıştır. Liderlik farklı bakış açılarından bakıldığında, farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgudur (Barlı, 2010:359).

Liderlik kavramı açıklamadan önce “liderin” ne olduğunu farklı yazarların tanımları ile açıklamak faydalı olacaktır:

Lider başkalarını belirli bir hedef doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:242),

Lider, grup üyesi olan kişileri; örgütleme, ikanı etme ve belirli bir planlama doğrultusunda harekete geçirme kabiliyetine sahip olan kimsedir (Eren, 2012:6),

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir. (Koçel, 2011:668)

2.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı

Kelime anlamı “yöneten, sürükleyen, önde giden” demek olan liderlik kavramını yalnızca sözlükteki dar anlamlarla açıklamaya çalışmak doğru olmayacaktır (Güney, 2011: 369). Bu kapsamda liderlik kavramını daha geniş açıdan incelemek

için birçok araştırmacı tarafından yapılan tanımlar Tablo 1’de bir araya gerilmiştir.

Tablo 1: Liderlik Tanımları

Hempfill ve Cons, (1957)	Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.
Weschler ve Massarik, (1961)	Liderlik, iletişim sürecinin yaşanmış olduğu bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişiler arası etkileşim sürecidir.
Stogdill, (1974)	Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.
Kempner, (1976)	Liderlik, baskı kumadan, başkalarının davranışları üzerinde olumlu bir etki yaratma sürecidir.
Dubrin, (1978)	Liderlik, amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür.
Katz ve Kahn, (1978)	Liderlik, organizasyonun günlük emirleriyle mekanik koordinasyonundan daha ötede etki yönünden ortaya çıkan bir fazlalıktır.
Deitzer, (1979)	Liderlik, belirli şartlar altında grubun amaçlarını gerçekleştirmek için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir.
Rauch ve Behling, (1984)	Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek amacıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetidir.
Johns ve Moser, (1989)	Liderlik, izleyenleri, grubun isteklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini yansıtan belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektir.
Koçel, (2011)	Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.

Kaynak: (Güney, 2011: 369-370; Zel, 2011: 109-110)

2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Farkları

Liderlik ve yöneticilik birbirine yakın kavramlar olmakla beraber, eşdeğer anlam taşımazlar. Yöneticilik rolü olmayan liderler olabileceği gibi, liderlik vasıflarına sahip olmayan yöneticiler de olabilir. Bu tanımlamadan hareketle lider yönetici farkına yönelik çeşitli araştırmacıların görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

Lider, hedef ve amaç koyabilen bu hedef ve amaca nasıl gidileceğine yönelik rehberlik ve yol gösterici olan kişidir. Yönetici ise önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için başkaları tarafından o pozisyona getirilen, başkaları adına çalışan, işleri planlayan, uygulayan, denetleyen kişidir (Barlı, 2010: 361).

Yönetici başkalarının saptadığı (işverenin) amaçlara hizmet eder, başkaları tarafından o göreve getirilir. Buna karşılık lider ise amaçları kendi saptar, içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu kendi yetenekleri ölçüsünde belirli davranışlara yöneltir.

Güç kaynaklarını kullanım şekli lider ile yönetici arasındaki farklardan biridir. Yönetici gücünü yasa, yönetmelik ve tüzük gibi biçimsel yapıdan alır. Lider ise bu gücünü yasal yetkilerden değil, kişisel özelliklerden ve içinde bulunduğu koşullardan alır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 210).

Lider, grup üyeleri tarafından duygusal olarak kabul gören, üyelerin duygularını ve beklentilerini tatmin etme özelliğine sahip, ayrıca grup üyelerince izlenen kişidir. Yöneticiler ise rasyonel kararlar veren, işletmenin amaçları ile ilgilenen, örgüt içerisinde yer alan üyeleri tarafından izlenme ihtiyacı olan kişidir (Şimşek vd., 2011: 260).

Liderler organizasyonun ileride başına gelebilecekleri görme yeteneğine ve yaratıcılık becerisine sahiptir. Liderler, takipçilerini bir araya getirmek için motive ederek takım çalışmasına teşvik eder. Ayrıca takipçilerine ilham vermek ve motive etmek için her türlü yöntemin anahtarını elinde bulundurur. Yöneticiler ise liderlere kıyasla; işlemsel, resmi ve şekilcidir. Yöneticilik ise birçok durum için kullanılacak neden-sonuç ve denenmişlik temeline oturtulmuş belirgin yöntem ve araçlar bütünüdür (Kotter, 1999: 210).

2.1.3. Liderlik Teorileri

2.1.3.1. Özellikler Teorisi

Liderlik konusunda ilk geliştirilen yaklaşım özellikler teorisidir. Bu teoriyle; yaşadıkları dönemi ve sonraki dönemleri etkileyen liderlerin özellikleri incelenerek, liderlik için gerekli olan toplumsal ve bireysel vasıflar belirlenmek hedeflenmiştir. Atatürk, Napolyon, Gandhi gibi dönemine ve sonrasına iz bırakmış liderlerin ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve bu kişilerin lider olarak ortaya çıkışı ile liderliğin oluşumu arasında ilişki kurulmak istenmiştir. Bu kişilerin liderlik özellikleri belirlenmeye, hangi vasıfları ile daha fazla ön planda oldukları saptanma çalışılmıştır.

Bu çalışmaları yapanlara benzer olarak Thomas Carlyle tarafından Büyük Adamlar Okulu Kuramı geliştirilmiştir. Carlyle bu kuramda insanlık tarihinin büyük şahısların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtir. Büyük Adamlar Okulu Kuramına göre bazı kişiler belli özelliklere sahip olarak dünyaya gelirler ve sahip oldukları özellikleri onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmasını sağlar görüşünü savunmuştur (Şimşek vd., 2011: 257).

Özellikler yaklaşımını Büyük Adamlar Kuramından ayıran en büyük farklılık, söz konusu kuram, lider özelliklerinin doğuştan geldiğini ve sonradan kazanılamayacağını savunmasına karşın, özellikler yaklaşımı bu özelliklerin doğuştan gelebildiği gibi, sonradan da kazanılabileceğini savunmasıdır (Aşan ve Aydın, 2006: 297).

Özellikler yaklaşımına göre bir liderin özellikleri fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal özellikler olmak üzere dört grupta incelenmektedir:

1. Fiziksel Özellikler: Güç, boy, yaşlılık, cinsiyet vb..
2. Düşünsel Özellikler: Zeka, kararlı olma, ileri görüşlü olma, ikna kabiliyeti vb..

3. Duygusal Özellikler: Algı düzeyi, özgüven, hırs vb..
4. Sosyal Özellikler: İletişim becerisi, dışadönüklülük vb. (Organ ve Hamner, 1982: 395).

Grup içerisinde yukarıda bahsettiğimiz özelliklere sahip olup da, lider olarak ortaya çıkmayan kişiler bulunmasından dolayı özellikler teorisi birçok yazar tarafından eleştirilmektedir.

2.1.3.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal yaklaşımın odak noktasında, liderin bireysel özellikleri yerine gösterdiği davranışlar yer almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008: 207; Şimşek vd., 2011: 252). Diğer bir deyişle liderin ne, nasıl yaptığının incelenmesidir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 165).

Yapılan çalışmalarla etkin liderlerin herhangi bir ayırt edici özelliğinin veya karakteristiğinin olmadığını ortaya çıkartılmıştır. Bu durumdan sonra araştırmacılar etkin liderlerin davranışsal karakteristiğini ortaya koymaya çalışmışlardır. Yani etkin liderlerin hangi özelliklere sahip olduklarını değil, ne yaptıklarını saptamaya çalışmışlardır.

Bu yaklaşım göre liderin etkinliğini ortaya koyan etmenler arasında planlama, örgütleme, karar alma, yürütme, denetim, haberleşme, eşgüdüm, yetki devri, motivasyon, amaçları belirleme şekli gibi davranışlar öne çıkmaktadır (Şimşek vd., 2011: 252).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008: 210) göre davranışsal liderlik teorisi üç yönden eleştiri almıştır.

Birincisi; çeşitli davranış ekolleri liderin davranışlarını değerlendirebilmek için farklı yöntemlere uygulamışlardır. Kimileri liderin kendisine, kimisi ekip üyelerine soru yönelmiş, kimileride gözlemcilerden faydalanmıştır. Fakat çeşitli araştırmalar

neticesinde bir kişinin davranışlarının farklı yöntemlerle farklı kişiler tarafından ölçülmesi durumunda, bunların arasındaki uygunluğun sınırlı olduğunu belirtmiştir.

İkincisi; hangi liderlik tipinin etkili olduğu konusunda tam bir fikir birliği oluşmamıştır. Bazı araştırmalar sonucunda insan ilişkilerine önem veren liderlik davranışının etkili olacağı ortaya koyulurken, bazı araştırmalarda ise görev odaklı liderlik davranışının etkili olacağını ortaya koymuştur.

Üçüncüsü, ortaya koyulan araştırmalarının büyük çoğunluğu Amerikan sosyal kültürel ortamının özelliklerini yansıttığı dile getirilmektedir.

2.1.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesine bağlı olarak çalışan İş Araştırmaları Bürosunda(Bureau of Business Research) çalışmalara pek çok psikolog, sosyolog, ekonomist araştırmacı olarak katılmıştır. 1945 yılında gerçekleştirilen bu araştırmalarda özellikle orduda bir liderin başarılı olabilmesi için hangi davranışlarının ön planda olduğunun saptanması amaçlanmıştır (Aşan ve Aydın, 2006:302).

Söz konusu çalışmada; Amerikan Hava Kuvvetleri'ndeki komutanlar, bombardıman uçağı personeli, askeri ve sivil personel, Deniz Kuvvetleri'ndeki sivil yöneticiler, üretim hattındaki yöneticiler, bölge kooperatifi yöneticileri, kolej yöneticileri, orta öğrenimdeki okul müdürleri, öğretmenler, öğrenci grupları ve toplumsal grupların yöneticileri üzerinde birtakım araştırmalar yapmışlardır (Öktem, 1993: 96).

Yapılan araştırmalarla yaklaşık 1800 lider davranışı belirlenmiş ve yapılan faktör analizleri sonucunda liderlik davranışlarını belirleyen iki ana değişken tanımlanmıştır (Barlı, 2010: 365).

- Yapıyı harekete geçirme, liderin takipçilerinden beklediklerini açık bir dille iletmesi ve görev dağılımını belirlemesidir (Toduk, 2004: 22). Başka bir ifade ile “işin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür (Şimşek vd., 2011:189). Bu tür liderler İşçilerin performansı

standartlarını tamamen korumalarını bekler işin zamanında yapılması üzerinde durur (Robbins, 1991:173).

- Bireyi dikkate alma, karşılıklı güvene dayalı, astlarının fikirlerine saygı ve düşüncelerine ilgi göstermeye dayalı ilişkileri olarak tanımlanır. Liderler takipçilerinin rahatına, refahına, statüsüne, tatminine ilgi gösterir (Robbins, 1991:173). Yapılan araştırmalarda bu iki boyutun birbirinden bağımsız olduğu vurgulanmıştır.

Araştırmaların sonuçlarına göre;

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışı arttıkça, personel devir hızı devamsızlığı azalmakta olduğu (Barlı, 2010:365).
- Liderin işe ağırlık veren davranışları arttıkça personelin performansı da artmaktadır (Şimşek vd., 2011:260).

2.1.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1947 yıllarında grup üyelerinin tatminine ve verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek üzere (Koçel, 2011: 680;Şimşek vd., 2011:255), Rennis Likert öncülüğünde Prudential Insurance Company’de 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki ekip üzerinde seri çalışmalar başlatılmıştır (Zel, U., 2011: 128).

Çeşitli meslek grupları ve farklı kademelerde bulunan personel üzerinde yapılan bu çalışmalarda; verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Koçel, 2011: 680: Şimşek vd., 2011:255).

Bu çalışmada da Ohio State Üniversitesinde ki çalışmalarda olduğu gibi iki ayrı lider davranışı ön plana çıkmıştır. Bunlar **Kişiyi dönük** (bireyi dikkate alma), **İşe dönük lider** (Yapıyı harekete geçirme) davranışlarıdır. Görülmektedir ki birçok liderlik çalışmalarında eş anlamlı terimler ortaya çıkmıştır.

Kişi odaklı yönetim tarzı; yetki devrini esas alan, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını dikkate alan, kişiler arası ilişkiyi gözeten (Robbins,JUDGE, 2013: 380), takipçilerinin çalışma koşullarını geliştirilmesine çalışan davranışları ön plana çıkartmaktadır.

İş odaklı yönetim tarzlarında ise; grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre davranıp davranmadıklarını takip eden (Zel, 2011: 128), grup işlerinin başarılmasını ön plana çıkartarak işin teknik yada görev yönüne ağırlık veren lider davranışları ön plana çıkmaktadır (Koçel, 2011: 680; Şimşek vd., 2011: 255).

Likert'in değişik iş grupları ile yapmış olduğu araştırmalarda, kişiye dönük liderliğin, işe dönük liderlikten daha etkin olduğu anlaşılmıştır (Koçel, 2011: 680; Şimşek vd., 2011:255).

2.1.3.2.3. McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas Mc Gregor tarafından 1960 yılında yapılan çalışmalar sonucunda X ve Y Teorisi ortaya çıkmıştır.

Bu teori yöneticilerin davranışlarını belirlerken insan davranışları hakkındaki varsayımları temel alır (Barlı, 2010: 364). Dolayısıyla liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları grup üyelerine karşı göstereceği davranış etkiler (Koçel, 2011: 683).

Mc Gregor bu varsayımları iki zıt grupta toplayarak X ve Y biçimde ortaya çıkan iki tür liderlik tarzı öngörmüştür.

X Kuramı:

- İnsanlar fırsat buldukça işten kaytarırlar ve çalışmayı sevmezler.
- Genellikle insan yönetilmeyi ister, sorumluluktan kaçmaya gayret eder, hırslı değildir ve insanın güvenliğe olan tutkusu fazladır.

- Bundan ötürü de liderler örgütsel amaçlara erişmek, verimlilik artırmak istiyorsa çalışanları korkutmalıdır.
- Çalışanlar için sıkı bir denetleme mekanizması kurulmalı gerekirse ceza verilmelidir. Ayrıca insanlar parlak zekâlı değildir, kolayca kandırılabilirler.
- Çalışanların harekete geçmesini sağlamak için maddi motivasyon araçları kullanılabilir. Çünkü örgüt bireyleri için önemli olan örgütsel amaçlar değil, kişisel çıkarlarıdır (Eren, 2001: 37; Hatiboğlu, 1986: 195; Dilber, 1976: 62; Şimşek vd., 2011: 258).

Y Kuramı

Mc Gregor bu kuramı bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması olarak görmektedir.

- Kişilerin çalışmak için fiziksel ve zihinsel çaba harcamaları, dinlenme veya oyun oynama kadar doğaldır (Eren, 2001:37; Hatiboğlu,1986: 195; Dilber, 1976: 62;Şimşek vd., 2011: 258; Baysal ve Tekarslan, 1996: 212).
- Dışarıdan ceza ile tehdit, korkutma, sıkı denetimin tek yol değildir. İş gören kendi belirlediği amaçlar doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır. (Eren, 2001: 37; Hatiboğlu, 1986: 195; Dilber, 1976: 62; Şimşek vd., 2011: 258).
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar sağlandığında kişi bunları geliştirir ve örgüt için daha fazla sorumluluk alma isteği oluşur. (Eren, 2001: 37; Hatiboğlu, 1986: 195; Dilber, 1976: 62; Şimşek vd., 2011: 258).
- Örgütlerin sorunlarının çözümünde yaratıcılık ve yenilik bulma özellikleri toplumda sınırlı sayıda kişide olmayıp, geniş bir biçimde yayılmıştır. (Eren, 2001: 37; Hatiboğlu, 1986: 195; Dilber, 1976: 62; Şimşek vd., 2011: 258).

- Dolayısıyla yöneticilerin demokratik yaklaşımı ön plana çıkartmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi örgütün amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlar (Eren, 2001: 37; Hatiboğlu, 1986: 195; Dilber, 1976: 62; Şimşek vd., 2011: 258).

2.1.3.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Liderler son zamanlarda çok fazla değişkenin içerisinde olduğu durumlarla karşılaşabilmektedirler. Bu değişken ortamlarda tutarlı sonuçlar elde edebilmek için değişik koşullarda farklı liderlik tarzları uygulanması gerektirdiği sonucuna varılmıştır.

Koçel (2011: 686-687) liderlik kavramını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoride, liderliğin etkinliğini etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamıştır.

- Gerçekleştirilmesi arzulanan hedefin niteliği,
- Takipçilerin bekleyişleri ve yetkinlikleri,
- Liderliğin oluşturduğu kurumun özellikleri,
- Liderliğin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri gibi faktörlerdir.

Durumsal liderlik teorisi en iyi liderlik davranışının çeşitli durumlara göre değişebileceğini savunur, her olay ve koşula uygun evrensel bir liderlikten bahsedilemeyeceğini öne sürer (Akat vd., 1994: 230). Durumsallık yaklaşımında temel önerme, liderlik davranışının kimi durumlarda etkili olabileceği, kimi durumlarda ise etkili olmayacağını ifade eder (Hartog ve Koopman, 2009: 198). Buna karşın söz konusu liderlik yaklaşımı “vaziyeti idare etme” yaklaşımı değildir. Aksine farklı durumda ve ortamda bulunan kişi için farklı bir “idarecilik” tarzı öneren ve son derece uygulamaya dönük bir yaklaşım tarzıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008: 207).

2.1.3.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

1951-1960 yılları arasında yapılan çalışmalar sonucunda liderlik için en kapsamlı durumsallık teorisi ilk defa Fiedler ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (Robbins, Judge, 2013: 380).

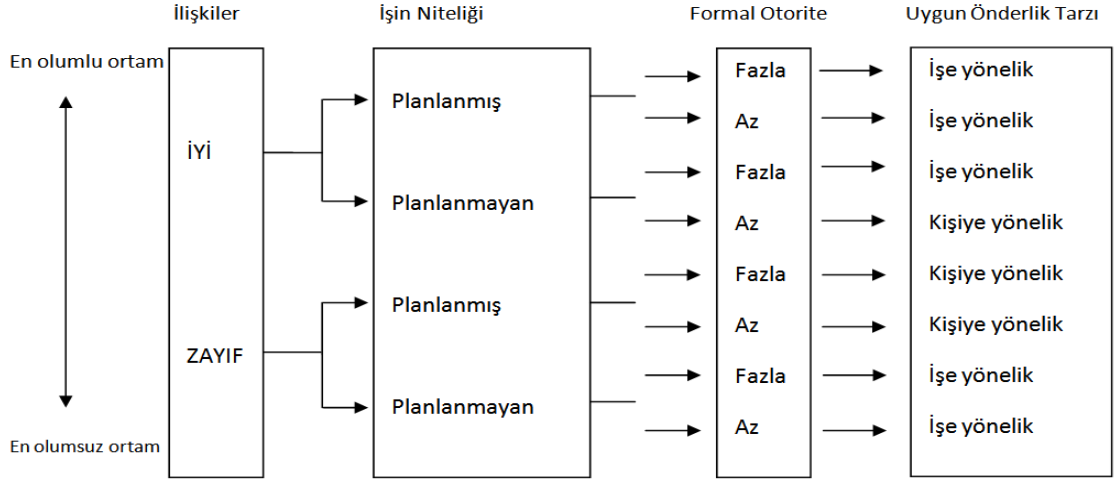
Etkin liderlik modeline göre liderin başarısının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken; Şimşek vd., (2011: 258) lider- ast ilişkisi, görevin yapısı ve liderin makamının verdiği yetkiler olarak isimlendirmiştir.

Lider Ast İlişkisi: Bu değişken liderin izleyiciler tarafından sevilip, değer verildiğini, izleyicilerin lidere olan güven ve bağlılıklarını ifade eder (Kelly, 1980: 364). Lider ast ilişkilerinde tam tersi düşmanca, gerilimli, tehdit edici davranışlarda söz konusu olabilir. Eğer ast üst ilişkisi iyi olarak ifade ediliyorsa liderlik için olumlu bir ortam vardır. Eğer takipçileri lidere güvenmiyor, lider takipçileri tarafından sevilmiyorsa ast üst ilişkisi zayıf lider için olumsuz bir ortam var demektir.

Görevin Yapısı: Çalışanların yapacakları işle ilgili daha önceden planlama yapıp, yapılmadığı ile ilgilidir. Rutin görevler planlaması genellikle nettir ve nasıl icra edileceği detayları ile tespit edilmiştir. Fakat rutin olmayan görevler ise tamamen işi yapacak oların kararına kalmış önceden planlanmayan yapılandırılmamış işlerdir (Koçel, 2011:688).

Liderin Makamının Verdiği Yetkisi: Liderin işe alma, maaş artışları, cezalandırma, işten çıkarma, terfi ettirme ve yaptırım uygulama konularında sahip olduğu yetkilerin derecesini ifade eder (Akat vd., 1994: 231; Şimşek vd., 2011:261-262; Robbins ve Judge, 2013:382; Koçel, 2011: 689). Bir liderin yetkisinin ve hiyerarşik mevkisinden gelen gücünün artması onun için avantaj teşkil edecektir (Barlı, 2010).

Fiedler üç durumsal değişkeni sekiz kombinasyon içerisinde Şekil 1 olduğu gibi açıklamaya çalışmıştır (Şimşek vd., 2011:261-262; Robbins, Judge, 2013: 382).



Kaynak: (Koçel, 2011:690)

Şekil 1. Fiedler'in Etkin Liderlik Teorisi

Araştırmadaki bulgulara göre insan ilişkilerine düşük düzeyde yer verenler, görev merkezli yetkili kişi olup olağanüstü durumlarda en etkili kişiler olabilmektedir. İnsan ilişkilerine yüksek düzeyde önem veren liderler ise, iş gören merkezli kişiler olup olağan ortamlarda, güç ve yetkinin normal koşullarda kullandığı yerlerden daha etkili olurlar (Şimşek vd., 2011: 261-264).

Özetle ifade etmek gerekirse örgütlerde liderlik için en uygun ortam, yönetici-ast ilişkisinin iyi olmasını, çok iyi tanımlanmış bir görev yapısının oluşmasını ve güçlü bir otorite gücü bulunması durumunda sağlanmaktadır (Robbins, 1994: 180; Toduk, 2004: 29).

Araştırmalardan görüleceği üzere bu model hangi durumlarda nasıl bir liderlik tarzının etkili olduğunu incelemektedir. Bu yönü ile davranışsal liderlik teorisinde farklılaşmaktadır. Serinkan (2012:46)'a göre, bu teorinin alana en büyük katkısı kutuplaştırıcı bir model sunmak yerine liderin karşı karşıya bulunduğu pratik duruma göre geniş bir liderlik davranışları yelpazesi sunmasıdır.

2.1.3.3.2. Yol Amaç Teorisi

1970'li yılların başında Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bir liderlik teorisidir. Toduk (2004: 29) göre bu teori liderin tarz ve davranışları, takipçilerinin özellikleri ve işin durumu arasındaki ilişkiyi ön plana çıkartır. Bu

yaklaşımı geliştirme sürecinde motivasyona ilişkin beklenti kuramından yararlanılmıştır (Şimşek vd., 2011: 264; Baysal, Tekaslan, 1996: 229).

Söz konusu teori liderin değişen ortamlardaki etkinliğini anlayıp, öğrenmemize yardımcı olur. Ayrıca bu teoride lidere biçilen rol, astların belirli görevleri yerine getirebilmeleri için bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlamasıdır (Robbins, Judge, 2013: 385).

Yol Amaç Teorisi Kuramına göre insan davranışlarını etkileyen iki davranış vardır.

- Astların, liderin davranışlarının belirli bir hedef ve sonuçlara ulaşacağına inancı,
- Bu hedef ve sonuçların astlara göre ifade ettiği değer (Barlı, 2010: 370; Koçel, 2015: 691; Şimşek vd., 2011: 264).

Beklenti teorisinin, liderlik bakımından anlamı şöyle ifade edilebilir. Takipçiler lider tarafından iki şekilde motive edilebilirler (Zel, 2011: 140).

- Liderin, takipçilerin beklentilerini etkileme derecesi (Yol),
- Liderin, takipçilerin sunuca verdiği değeri etkileme derecesi (Amaç).

Bu modelde liderin en fazla dikkat etmesi gereken durum astların motivasyon ihtiyaçlarına uygun davranışı gerçekleştirmektir. Liderler, astların çalıştığı ortamı, astlarına karşı işin hedeflerine ulaşma motivasyonlarını güvence altına alacak gerekli bilişsel aydınlatmaları tamamlayabildikleri ölçüde etkin olacaklardır (Anderson vd., 2009: 200).

Yol amaç teorisinin amacı, mevcut durumu analiz eden lider davranışlarının, astların motivasyonu, tatmini ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaktır. House bu teoride 4 tip liderlik davranışının varlığından söz etmektedir (Aşan Aydın, 2006: 314). Bu liderlik tipleri için literatürde en çok kabul gören tanımlamalar Tablo 2 deki gibidir.

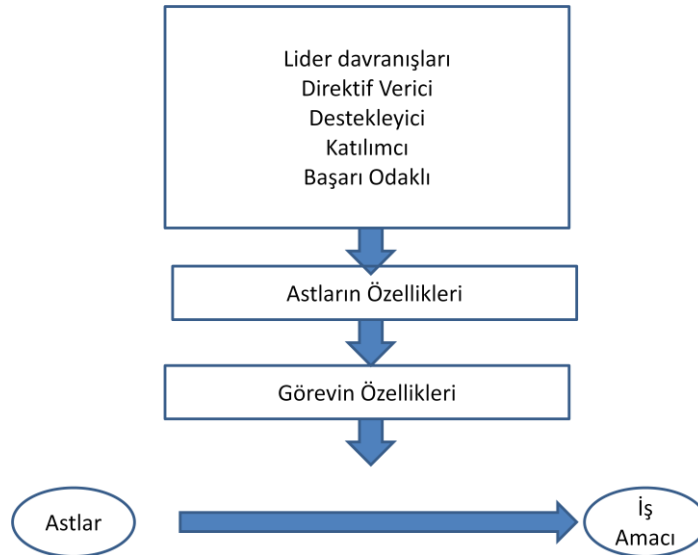
Tablo 2: Yol amaç teorisi liderlik tipleri

Emir(Direktif Verici)	Karar vermeye astlar katılmaz, neyin ne zaman yapılacağına yönetim karar verir. Koçel, (2015: 692) otokratik liderlik tarzı olarak da tanımlanmıştır.
Destekleyici	Yönetici astlarına ilgi gösterir ve arkadaşça yaklaşımda bulunur.
Katılımcı	Yönetici astların öneri ve tekliflerine açıktır. Astlarında karara katılmalarını destekler.
Başarı Arayıcı	Yönetici iddialı amaçlar belirler ve bu amaçların başarılmasında astlara güven duyar.

Kaynak: (Barlı, 2010: 370; Koçel, 2015: 692; Şimşek vd., 2011: 265; Zel, 2011: 141; Toduk, 2004: 29)

Şekil 2 de yer alan Amaç-Yol Teorisin için oluşturulmuş modelde de belirtildiği gibi lider için önemli olan, takipçilerinin beklentilerine uygun olan liderlik davranışını sergilemektir, ayrıca astların özelliklerinin ve görevin yapısının da işin sonuçlanmasında çok etkili olduğu belirtilmiştir.

Şekil 2: Amaç Yol Teorisi Modeli



Kaynak: Toduk, 2004:29

Sonuç olarak, yol-amaç teorisine göre liderlik davranışın duruma göre değişkenlik gösterecektir. Ayrıca bu teörinin geçerliliğini değerleyebilecek ölçüde çalışma ortaya konmamıştır. Mevcut araştırmalar ise teoriyi destekleme konusunda karma bir durum göstermektedir (Koçel, 2015: 692).

2.1.3.3.3. Vroom-Yetton Lider- Katılım Teorisi

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetto tarafından ortaya atılmıştır. Geliştirmesi ve yaygınlaştırılması aşamasında Arhtur Jago'da çalışmaya dahil olmuştur. Bu teori karar verme modeli olarak adlandırılabilir. Bu teoride belirli koşullar altında alınacak kararlara takipçilerin katılmalarını sağlamak için onlara nasıl cesaret verileceği ve sonuç olarak ne kadar astın katılımının sağlanacağı saptanmak istenir (Şimşek, vd. 2011: 265).

Araştırmacılar liderin farklı durum ve şartlarda farklı karar davranışını tanımlamışlardır (Baysal ve Tekaslan, 1996:237; Grenberg ve Baron, 1996: 456). Bu karar davranışları liderin tamamen otoriter olduğu bir durumdan katılımcı olduğu bir duruma yöneldiği beş değişik liderlik türünden oluşan bir karar ağacı geliştirir. (Can ve Aşan, 2006: 319, Şimşek vd. 2011: 266; Serinkan, 2012: 54-55)

A1-Otoriter-1: Lider, kendi bilgisi enginliğinde sorunu çözüme kavuşturur, kararını verir.

A2- Otoriter-2: Lider, astlardan problemle ilgili gerekli bilgiyi astlarından alır ve kararı kendisi verir. Astlar yalnızca bilgi sağlamak ile görevlidir.

C1-Danışmalı-1: Lider, sorun ile ilgili olan astlarla konuyu bireysel olarak paylaşır. Bireysel olarak onların bilgi ve önerilerini alır. Verilen karar, astların bilgilerini yansıtan veya yansıtmayan bir karar olabilir.

C2-Danışmalı-2: Lider, problemleri astları ile bir grup halinde paylaşır ve astlarının problemle ilgili fikirlerini alır. Ama kararı kendisi verir.

G2-Grup-2: Lider, problemleri grup ortamında astları ile paylaşır. Problemin çözümünde seçenekleri birlikte geliştirirler ve çözüm üzerinde anlaşmaya varırlar.

Bu karar davranışları otoriter- demokratik liderlik modellerine benzemektedir. Fakat araştırmacılar sekiz durumsallık sorusu aracılığıyla, sorunlara ayrıntısı ile incelemek için spesifik yollar önererek bu modelin ötesine geçmiştir.

Lider, aşağıdaki sorulara verilecek evet- hayır yanıtları ile yukarıdaki beş karar davranışında birini tercih edecektir. Sekiz Soru sırası ile yanıtlanmalıdır (Robbins, 1994: 189).

- Karar kabul edilmiş olsa, hangi hareket tarzlarını kullanacağını fark eder mi?
- Nitelikli bir sonuç almak için gerekli bilgiye sahip miyim?
- Astlar nitelikli bir karara varılabilecek yeterli bilgiye sahip mi?
- Hangi bilgilere ihtiyaç duyulduğunu, bu bilgilere kimin vakıf olduğu, bunları nasıl bir araya getireceğimi bilmekte miyim?
- Kararın astlar tarafından kabul edilmesi bu kararın etkin bir şekilde icra edilmesi için önemli midir?
- Eğer kararı kendi başıma alsam, astlar tarafından kabul görmesi kesin midir?
- Astların çözümlerinde örgütü ön planda tutacağına emin miyim?
- Tercih edilen çözüm hakkında astlar arasında çatışma çıkması olası mıdır.

Vroom ve Yetton tarafından geliştirilen katılma modeli, problemlerin çözümüne karar vermede astların da katılım sağlama konusunu ve soruların cevap bulması yoluyla açığa çıkardığından dolayı daha fazla ilgi çekmektedir. Model, liderlikte kuram ve uygulama arasındaki köprüyü kurmada önemli bir girişimi temsil etmektedir (Özalp, Eren ve Öcal, 1992: 181- 182).

2.1.4. Liderlik Modelleri

2.1.4.1. Geleneksel Liderlik Davranışları

2.1.4.1.1. Otokratik Liderlik

Tarihin tozlu sayfalarında karşımıza çıkan liderlik tarzlarından birincisi otokratik liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlik davranışı genellikle bürokrasinin ve otoritenin hâkim olduğu örgütlerde görülmektedir (Serinkan, 2012: 25). Otokratik liderler şu özellikler ön plana çıkmaktadır; karar alma süreçlerinde astlarına danışmazlar, örgütün amaçlarının belirlenmesinde, astlarının hemen hemen hiçbir söz hakkı yoktur. Çalışanlarını motive etmede kanuni yetkilerini (ödüllendirme ve ceza) kullanırlar. Ayrıca bu liderlik davranışı, grup üyelerini yönetimin dışında tutmakta ve yönetim yetkisini tamamıyla kendisinde bulundurmaktadır. Çalışanlar sadece emir alır ve icra ederler. Lider, bir hedef tespit eder; astlarının belirlenen bu hedefi yerine getirmesini ister ve astları da bu emri yerine getirir (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998: 210; Eren, 2001: 453).

Bu liderlik tarzı kabul gördüğü toplumlardaki takipçilerin beklentilerine uygundur. Eğer kişi yaşamı boyunca aşırı geleneksel bir ortamda yetişmişse, büyüklerine karşı aşırı saygılıysa, kararı büyüklerinden bekleme alışkanlarına sahipse, takipçiler hiç kuşkusuz liderlerinin tam yetkilerini kullanması bekleyecektir. Ayrıca liderin aldığı tüm kararlarına doğruluğuna, kendilerine güven sağladığına ve yalnızca liderinin bilgili olduğuna inanacaktır (Eren, 2001: 488; Şimşek vd., 2011: 245). Otokratik liderlik davranışının özelliklerinden bahsettikten sonra kısaca bu davranışın astlarına karşı olumlu ve olumsuz yansımalarına aşağıda değinilmiştir.

Otokratik liderlik tarzının olumlu yanları (Eren, 2001: 488; Şimşek vd., 2011: 245; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 210);

- Lidere bağımsız hareket edilme inanç ve güvenini verebilmesi,
- Daha hızlı karar verme imkânını sağlaması.
- Liderler kendilerini tam yetkili olduklarını hissetmeleri zamanlarda daha etkili ve rahat hissetmeleridir.

Ayrıca bu liderlik tipi, lider için güçlü bir güdeleyici faktör olup ödül niteliği taşımaktadır (Akat vd., 1994: 223).

Otokratik liderliğin sakıncalarından özetle aşağıda bahsedilmiştir;

- Önderin davranışlarında aşırıya kaçması (Davis, 1988: 151),
- Bencil davranması ve motive etme şeklinin olumsuz olduğu durumlarda takipçilerinin nefretine hedef olması (Davis, 1988: 151),
- Liderin alınan kararlarda takipçilerine söz hakkı vermemesi, onların iş yapma motivasyonlarını ve iş tatmini kaybetmelerine, işletmede yabancılaşmanın ortaya çıkmasına sebep olması, yaratıcılığı azaltması bu tarzın sakıncaları olarak belirtilmektedir (Şimşek vd., 2011: 245; Sabuncuoğlu ve Tüz 1998: 210).

Otokratik liderlik katı yönetim yapısını temsil etse de, özellikle kriz ve savaş zamanları gibi hızlı karar almanın önemli olduğu durumlarda kullanıldığında yarar sağlamaktadır. Bu sebeple örgütler tarafından her daim kullanılan ve bundan sonrada kullanılacak olan bir liderlik stilidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 211).

2.1.4.1.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik

Katılımcı liderlik tarzına sahip yöneticiler, ellerinde tuttıkları hükmetme yetkilerini kendi istekleri ile grup üyeleri ile paylaşma yönünde isteklidir. Bu tip liderlik tarzının uygulandığı örgütlerde süreçle ilgisi olan grup üyelerinin görüş ve önerileri alınır. Liderler, üyelerin planlama, karar alma ve uygulama aşamalarının tümüne katılmalarını teşvik edici davranışlar sergilemektedirler (Şimşek vd., 2011: 245; Barlı 2010: 367).

Katılımcı liderlik stili, doğru kararlar alabilmek için bilgi, yetenek, yüksek motivasyona sahip kişilerin bulunduğu ve bu nitelikli kişileri etkileyebilecek vasıflara sahip bir liderin olduğu örgütlerde başarılı işler ortaya çıkarabilir (Serinkan, 2012: 157). Başka bir ifade ile bu liderlik davranışlarını kullanacak kişi, liderlik yaptığı grubun “olgunluk” seviyesine dikkat etmesi gerekmektedir (Den Hartog ve Koopman, 2001).

Bu liderlik tarzının olumlu yanları; çalışanların iş motivasyonlarının yüksek olmasına, aidiyet duygusunun gelişmesine, yeni ve değerli fikirlerin ortaya çıkmasına, fikirlerine değer verilen grup üyelerinin iş tatmininin sağlanmasına, daha etkin ve sağlıklı kararlara alınmasına katkı sağlayacaktır. Böylece daha verimli bir çalışma grubu elde edilecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008: 211; Barlı 2010: 367). Ayrıca alt kademelere, yeni ve farklı fikirlerin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların içselleştirilmesinde etkili olmakta, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde büyük katkı sağlamaktadır (Eren, 2001: 443-444).

Katılımcı liderlik stiline olumsuz yanları ise, kriz anlarında veya acil durumlar da karar alma sürecine çok fazla kişinin katılması, karar almayı yavaşlatmaktadır. Bu sebeple bu liderlik stilinde sistem hızlı reaksiyon gösteremeyecektir. Hatta bazen karar alınamamasına sebep olabilecektir (Şimşek vd., 2011: 245; Barlı, 2010: 367).

2.1.4.1.3. Tam Serbesti Taniyan (Liberal) Liderlik

Sahip olduğu gücü kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçınan, grup üyelerini tamamen serbest bırakan bir liderlik stildir. Ayrıca bu liderlik stilinde grup üyelerinin rolü ile liderin rolü aynıdır. Grup üyeleri herhangi bir yönlendirmeye tabi tutulmazlar. Liderler her çalışana, kendisine verilen kaynaklar doğrultusunda planlama ve uygulama yapmasına imkân sağlar. Fakat lider, çalışanların gelişimi için de herhangi bir girişimde bulunmaz (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008: 212; Şimşek vd., 2011: 245). Kısaca özetlemek gerekirse bu liderler yetkiye sahip çıkmayan, yetki kullanımını tamamen takipçilerine devrenden yöneticilerdir (Eren, 2001: 548).

Bu liderlik stilinein faydası, bireysel eğilimi ve yaratıcılığı geliştirmesine, bireylerin serbestçe en uygun kararlar almasına (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 212), kendi kendilerini eğitmelerine ve motive etmelerine katkı sağlamaktadır (Doğan, 2007: 69). Ayrıca bu liderlik tarzı eğitim düzeyi yüksek kişilerin bulunduğu, bilimsel ve ar-ge çalışmalarının yapıldığı kurumlarda başarılı sonuçlar vermektedir (Barlı, 2010: 367). Fakat bu liderlik sitilinde çalışanların birbirine karşı farklı özellikte amaçlar gerçekleştirmesi özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına sebep olabilmektedir.

2.1.4.2. Çağdaş Liderlik Modelleri

2.1.4.2.1. Vizyoner Liderlik

Vizyon bir organizasyonun gelecekteki hedefleri ve hangi noktaya gelmek istediğinin ifade edilmesidir (Efil, 2004: 306). Vizyoner liderlik ise, geleceğe yönelik öngörüler ortaya koyan bir liderlik biçimi olarak tanımlanabilir (Güney, 2003: 155). Ayrıca takipçilerine gelecekle ilgili büyük resmi gösteren, nereye gidilmesi gerektiğini belirten, takipçilerine yenilik katan, hata yapma ve risk alma imkanı sağlayan bir liderlik stilidir. Ayrıca liderin, çalışan bireyleri elde tutabilmesine önemli katkılar sağlar. Çünkü örgütün değerlerine ve misyonuna inanan çalışanlar içinde buldukları kuruma daha da bağlanırlar.

Doğan (2007: 69) farklı bir tanımlama ile bu liderlik tarzında üç davranış çeşidi olduğunu ifade etmiştir. Yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmaktır. Yani Lider, hedefi belirledikten sonra o hedefe ulaşmayı sağlayacak yolda yürümek zorundadır.

2.1.4.2.2. Karizmatik Liderlik

Alman sosyolog Max Weber karizma kavramını "Bireyi, görüle gelen (alelâde) öteki insanlardan farklı kılan ve onu doğa üstü, insanüstü veya en azından istisnâî özellikler kazanmış bir kimse olarak tanımaya yol açan belirli bir kişilik niteliği" olarak açıklamıştır (Aşkun, 198: 1). Bass, (1985: 34) ise Karizmayı örgütsel ortamdaki doğru bir liderden, sıradan yöneticiyi ayıran bir unsur olduğunu belirtmiştir.

Karizmatik liderlik davranışını araştıran ilk araştırmacı Robert House'dur. House' ye göre takipçiler sıradan olmayan bir davranış gördüklerinde, liderlerine olağandışı veya kahramanlık ifade eden özellikler yakıştırmaktadırlar. Bu sebeple takipçilerinde sıradan insan lider olamaz algısı oluşur (Robbins, Judge, 2013: 388). Bu liderler takipçileri ile mesafeli olmalarına karşın astları emirleri yerine getirmekte tereddüt etmezler (Şimşek vd., 2011: 246).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008: 215) Örgütsel davranış açısından karizmatik liderin başta takipçileri olmak üzere iletişimde bulunduğu diğer kişilerin güvenini, beğenisini, hayranlığını kazanma yetisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olması şeklinde tanımlamıştır.

House ve Howell (1992: 82) karizmatik bir lideri, kendine güvenen, risk almaktan kaçınmayan, iletişim yetenekleri yüksek, insan duygusal yapısına önem veren, öz saygıya sahip olan ve takipçilerinin gelişimlerini daima dikkat eden kişi olarak belirtmiştir.

Robbins ve Judge (2013: 388) karizmatik liderliğin özelliklerini ortaya koymaya yönelik yapılan araştırmalar sonucunda Tablo 3'deki özelliklere ulaşıldığını belirtmiştir.

Tablo 3: Karizmatik liderin özellikleri

1.	Vizyon ve vizyon ifadesi: Şu anki durumdan daha iyi bir gelecek vadeden ideal bir amaç olan vizyon sahibi ve bu vizyonu bütün takipçileri tarafından anlaşılabilir şekilde ifade eden kişidir.
2.	Kişisel risk: Yüksek düzeyde kişisel riski alma özelliğine sahiptir.
3.	Takipçilerinin ihtiyaçlarına duyarlı olma: Takipçilerinin sahip olmadıklarını ama istediklerini ve duygularını anlar.
4.	Sıra dışı davranış: Normlara aykırı ve alışılmadık dışında davranışlar sergiler.

Tablo 3'de belirtilen özelliklerin yanında karizmatik liderler, takipçilerinin nezdinde oluşmuş olan karizmasını duruma göre negatif yönde de kullanabilir. Örnek olarak Atatürk ve Gandhi benzeri liderler toplumların iyiliğini ve ilerlemesini düşünürken, Adolf Hitler gibi liderler olumsuz yönde kullanabilmişlerdir. Ek olarak bu liderlik tarzına sahip kişiler kendi dünya görüşlerini takipçilerine aktarmakla yetinerek, bunun dışında bir şeyler vermeyebilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz 2008: 217). Bazı şirketlerde liderin kendi çıkarları doğrultusunda kurumun kaynaklarını sorumsuzca harcadıkları, kanunları ve etik kuralları hiçe sayabildikleri görülmüştür (Robbins, Judge, 2013: 390).

2.1.4.2.3. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik

İlk defa 1973 yılında Downton tarafından ortaya atılmış bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı James Mac Gregor Burns tarafından formüle edilerek sistematikleştirilmiştir. Burns, söz konusu liderlik tarzını; lider ve takipçilerinin birbirlerini değerler ve güdülenme açısından daha üst seviyelere çıkarttıkları bir süreç olduğunu ifade etmiştir (Toduk, 2004: 36). Bass ise maliyet/kazanç değişiminin ötesine geçerek takipçilerin beklentilerini aşan bir performans göstermeleri yönünde ilham veren ve güdeleyen bir liderlik stili olduğunu ifade etmiştir (Anderson vd., 2009: 206).

Ülkemizdeki araştırmacılardan Şimşek vd. (2011: 248) “dönüşümcü liderlik davranışını, takipçilerinden bekledikleri rol ve görevleri net bir şekilde belirleyerek onları kurumun vizyonuna yöneltmeye, yönlendirmeye çalışırlar.” Eren (2006: 460) ise “Geleceği, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bu liderler, takipçilerine bir işin olduğunu ilham ettirmeye ve vizyona yöneltmeye ve yöneltmeye çalışırlar.” Şeklinde ifade etmişlerdir.

Bass göre söz konusu liderlik tarzı, liderin, takipçilerini aşağıda belirtilen özellikler açısından değişim yaşattığı ölçüde ortaya çıkmaktadır.

- Takipçilerin yaptıkları görevlerinin ve bu görevleri icra ederken sergiledikleri performanslarının, içinde buldukları grubun başarısı için ne kadar önemli olduğunu anladıklarında,
- Lider, ilk olarak takipçilerinin potansiyellerini inceler ve buna göre performanslarının, şahsi gelişimlerinin ve başarılarının artırılması için nelere ihtiyaçlarının olduğunu farkında varmalarını sağladığında,
- Takipçilerin kendi idealleri dışında, içinde buldukları grubun amaçlarına göre bir bakış açısı kazanmaları için onlara yol göstericilik ederek onları belirlenen amaçlar doğrultusunda güdelediğinde dönüşümcü liderlik tarzı ortaya çıkar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 228).

Dönüşümcü liderler, içinde buldukları grubun idealleri olan vizyona ulaşmalarının, takipçilerin yetenek ve becerilerinin farkına varmalarını sağlayarak, onların özgüvenlerini geliştirmekten geçtiğini bilmektedirler (Erkuş ve Günlü, 2008: 190). Bu liderler, takipçilerine sorunların üstesinde gelebileceklerine dair inanç aşıladıkları için grup üyelerinin öz yeterlilik duygularını gerçekleştirebilecekleri ortamlar oluşturmaktadırlar (Anderson vd., 2009: 206). Özet olarak söz konusu lider örgütsel amaçlara ulaşmak için takipçilerin değerlerini, davranışlarını ve inançlarını değiştirebilen kişilerdir (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012: 60).

Söz konusu liderlik tarzı sahip yöneticiler, takipçilerini güdülemeli ve onları büyük işler başaracaklarına yönelik inançlarını artırmalıdır. Dönüşümcü liderler çalışanların beklenenin üstünde performans göstermelerini sağlayarak, onların rol ve davranışlarında etkin bir rol oynamaktadır. (Podsakoff vd., 1990, s.109; akt. Aslantaş Pekdemir 2007, s.262). Takipçilerine grubun hedeflerin şahsi hedeflerden daha önemli olduğunu ve şahsi hedeflere ancak içinde bulunduğu grubun hedeflerini gerçekleştirerek varılacağını anlatır. Örgütte zaman içerisinde orta çıkan yönetsel sorunları çözüme ulaştırarak, kendisi gibi izleyenleri de çözüme cesaretlendirirler ve dönüşümünde bir süreklilik meydana getirirler (Erdoğan, 2007: 522-523).

Tichy ve Devanna (1986) bu tür liderlerin, takipçilerinin yanı sıra örgütler üzerinde de dönüştürücü etki yapabileceklerini belirtilmektedir. Liderler değişme ihtiyacını tanımlayarak, yeni hedefler oluşturarak ve takipçilerini bu hedeflere bağlanma doğrultusunda yönlendirerek, sonunda içinde bulunduğu grubu da dönüşümün içerisine sokabilirler (Anderson vd., 2009: 207). Dönüşümcü liderler otorite gücünü, grup üyelerine farklı müdahaleler ve suistimal olarak değil, grubun vizyonuna ulaşmak için belirlenen görevleri yerine getirmek için kullanılır (Toduk, 2004: 36).

Anderson vd., (2009: 207) tarafından aktarılan dönüşümcü liderlik tarzı ile ilgili yapılan araştırmalarda,

- Ar-ge firmalarında yapılan bir çalışmaya göre, dönüştürücü liderlik puanı yüksek proje sorumlularına sahip olan takımlar, bir yıllık sürede daha iyi

kalitede ürünler ürettikleri ve beş yıllık sürede de karlılığı artırdıkları tespit edilmiştir.

- Alanda yapılan 87 çalışma incelendiğinde dönüştürücü liderlik tarzının grup üzerindeki etkisi, takipçilerinin motivasyonu ve tatminine bağlı olduğu sonucuna varılmıştır.
- Dönüşümcü liderlik karmaşık kuruluşlara göre küçük ve özel kurumlarda daha büyük etkisi bulunduğu tespit edilmiştir.
- Dönüştürücü liderlerin güç mesafesi ve gelenekselciliğin yüksek olduğu grupların potansiyellerini artırmada daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca takipçilerin yüksek düzeyde bireyci olduğu ve yetki devrinin olmadığı durumlarda, bu liderlik tarzının etkisiz olduğu gözlemlenmiştir.

Çalikoğlu (2004: 41), Sabuncuoğlu ve Tüz (2008: 228) dönüştürücü liderliğin dört farklı davranış boyutunu şu şekilde sıralamıştır.

- İdealleştirilmiş etki (karizma),
- İlham verici motivasyonla güdüleme,
- Entelektüel uyarım (zihinsel teşvik),
- Bireysel düzeyde ilgi.

İdealleştirilmiş Etki

Literatürde bu boyut karizma veya idealleştirilmiş etki adları ile geçmektedir. Grup üyeleri; lideri güçlü bir rol-model olarak görürler, ayrıca bu liderle aynı grupta olmalarının ve söz konusu liderin izinden gitmelerinin, kendileri adına gurur verici bir durum olduğunu ifade ederler (Akalin: 2004: 51). Söz konusu boyutta liderler, içerisinde buldukları grubun ilerisinde bir vizyona ve misyona sahiptir ve bu birikimlerini takipçilerine aktarır. Lider, izleyenlerinin saygısını, güvenini kazanır, grup içerisinde iyimserliği artırır ve bu şekilde izleyenlerini etkileyerek grubun amaçlarına ulaşılmasını katkıda bulunur. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 229; Anderson vd., 2009: 207).

Dönüştürücü liderler sahip oldukları karizma sayesinde takipçilerine vizyon ve misyon oluştururlar, takipçilerinin etik ve moral değerlerine önem vererek gurur, saygı ve güven kazanmalarını sağlarlar. Bu liderler takipçilerinin üzerinde oluşturdukları karizma ve esin sayesinde davranışlarıyla ve sözleriyle devamlı olarak onları başarıya odaklanmaları gerektiğini vurgularlar. Bu davranışları izleyiciler tarafından önemsenir ve bu liderler takipçilerinin mesleki ve özel yaşamlarında diğer kişilerde var olmayan bir etkiye sahiptirler (Yavuz, 2008: 57).

İlham Verici Motivasyonla Güdüleme

Liderler takipçilerinin beklentilerini yükselterek iletişim kurarlar, onların çabalarını bir hedef doğrultusunda birleştirmek üzere sembolleri kullanır, önem arz eden durumları ve kritik hedefleri basitleştirerek anlatır (Robbins, Judge, 2013: 3891). Bass (1985) ifadesi ile ilham verme liderin takipçileri için bir rol/model gibi hareket edebilme yetisini ve grubun hedeflerinin aktarılmasını ve çabalarını birleştirecek sembollerin kullanarak takipçilerine aktarılmasını ifade eder (Anderson vd., 2009: 207). Bu aktarımların sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi için liderler, takipçileri ile beraber hareket etmeye, onların duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini dikkate almaktadırlar. Ayrıca takipçilerine tavsiyelerde bulunur, onlara dost bir yaklaşım içerisinde bulunur, onları her türlü konuda destekler ve onlara başarılı olmak için ihtiyaçları olan cesareti kazanmaları için çaba sarf eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 229). Lider sahip olduğu bu düşünceler, örgütün geleceğine ilişkin heyecan verici bir vizyon oluşturmayı, çalışanlarına hedeflere giden yolları göstermesinde büyük etkiye sahiptir (Gümüşlüoğlu, 2009: 39).

Sabuncuoğlu ve Tüz, (2008: 229) göre bu liderlik tarzının temel noktalarından biriside takipçileri kendilerinden beklenenin üzerinde bir motivasyona sahip olmasını sağlamaktır. Bu durumu oluşturmak için üç liderlik sürecinde bahsedilmektedir.

- Kurumun belirlenen hedeflerinin, önemi ve değeri anlatılmalı ve bu hedefleri gerçekleştirme adına izlenecek yollar hakkında takipçilerin daha fazla bilgi sahibi olmasının sağlanması,

- Takipçilerine, grup bilincini aşılıyarak hedefleri başarabilmek adına kendilerini aşmaları gerektiğine ikna olmaları sağlanması,
- Liderlik süreci ve misyonu aracılığıyla, sürekli gelişmeyi ilke edinerek takipçilerini yükselmeye teşvik edici davranışlar sergilemektir.

Entelektüel Uyarım

Lider takipçilerine eski alışkanlıkları üzerinde yeniden düşünmelerini sağlayarak geleneklerin dışına çıkarak yeni düşünceler geliştirilmesini sağlar, takipçilerine örgütün sorunları ile ilgili bir bilinç uyandırarak, onlara düşünce ve hayalleri ile inanç ve değerlerini fark etmelerini sağlar (Bass ve Avolio, 1994: 3). Bu kapsamda sergilediği davranışlar ile takipçilerinin merak ve ilgi alanlarını genişletir, yenilikçi düşünme konusunda onları cesaretlendirir (Aydoğmuş, 2011: 129).

Dönüşümcü lider; örgütün amaçları ile ilgilenmesinin yanında, takipçilerinin gelişimi üzerinde de durmaktadırlar. Bu liderler takipçilerinin yetenek ve becerilerini ortaya çıkarır kendilerine olan güvenlerini artırır, onlardan daha fazla sonuç almayı hedefler (Celep, 2004). Bu kapsamda, takipçilerine fikirlerinin kurum için değerli olduğu ve düşüncelerinin her zaman önemseneyeceği kanısını oluştururlar. Örgütün problemlerine çözüm bulmak için onları düşünmeye yönelik teşvik edici davranışlarda bulunurlar (Akalin: 2004: 52).

Bireysel Düzeyde İlg

Bu liderli tarzı; takipçilerini bireysel olarak değerlendirmesini ve takip etmesini, onların kişisel gereksinimlerini ile ilgilenmesini, ortaya çıkan gereksinimlere müdahalede bulunmasını, takipçilerinin potansiyellerini ortaya çıkarmaları için yol gösterici davranışlarda bulunmasını kapsar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 229). Ayrıca, herkese eşit bir yaklaşım sergileyen bu liderlerin koçluk becerileri ve empati yetenekleri gelişmiştir (Şimşek vd., 2011: 248).

Bireysel ilgi gösteren liderler takipçilerinin gelişimlerini artırmak yolunda, onların öğrenme ihtiyaçlarını giderici önlemler alır, tecrübe kazanmalarını sağlamak için onları farklı projelerde görev almalarını sağlar ve yaptıkları işlerde onlara sürekli

olarak geribildirim sağlar (Bass, 1997: 133). Dönüşümcü Liderliğin bu boyutunda liderler, takipçilerinin bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini dikkate alırken, onlara diğer bireylerin gereksinim ve yeteneklerini nasıl belirleyeceklerini öğretir (Karip, 1998: 443). Genel olarak bu boyutu özetlemek gerekirse, lider, takipçilerinin bilgi beceri ve deneyimlerini arttırmak için destek sağlar, onları istenilen durumu yönlendirme kapsamında özendirici davranışlarda bulunur. (Erçetin, 1998).

2.1.4.2.4. Transaksiyonel Liderlik

J.M. Burns ve B.M. Bass 1978 yıllarında J.M. Burns ve B.M. Bass tarafından yönetim ve liderlik alanında yapılan çalışmalarda, klasik ve geleneksel lider davranış tarzlarının yanında, yeni bir ayrım yapılmasının gerekli olduğuna sonucuna varmışlardır. Bu kapsamda yapılan ayrım da geçmişe bağ kuran ve geleneklere bağlı olan transaksiyonel (etkileşimci) liderlik ve yeniliğe, değişime ve geleceğe dönük olan transformasyonel (dönüşümcü) liderlik tarzı olarak ifade edilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 220; Şimşek vd., 2011: 247). Burns, yaptığı bu çalışmalarda Alman asıllı ünlü sosyolog Max Weber'in görüşlerinden etkilenmiştir. Bu liderlik tarzını bazı araştırmacılar, etkileşimci, işlemci, eylemsel, yönetsel ve örgütsel liderlik benzeri adlandırmalar ile kullanılmaktadır (Tabak, 2001: 6). Bu liderlik modeli bu çalışmada etkileşimci liderlik adı ile kullanılmıştır.

Etkileşimci liderlik tarzında çalışanların geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini daha verimli ve etkin hale getirmeye çalışma gayreti içerisindeyler (Gül, 2003: 12). Burns (1978) göre geleneklerine ve geçmişine bağlı olan bu liderlik tarzında, takipçiler liderin emirleri doğrultusunda hareket ettikleri sürece, lider yetkilerini onları ödüllendirmede kullanır (Eren, 2006: 460; Anderson, 2009: 206). Etkileşimci lider, takipçilerinin, yönergelere uyma, istenilen performansı ortaya koyma, iş odaklı çalışma gibi olumlu karşılanacak davranışlarda bulunması durumunda ödülle karşı verirken; takipçilerin, yönergelere aykırı hareket etme, gerekli performansı sağlayamama durumunda onları cezalandırma yolunu seçer. Yani bu tarz liderlere göre, önemli olan şey takipçilerinin verilen görevleri önceden belirlenen kuralları dikkate alarak hareket edilmesidir. Ayrıca takipçiler de yapacakları iş hakkında bilgi sahibi

olduklarında motivasyonu yüksek bir şekilde çalışacaklardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 220).

Etkileşimci liderlik tarzın temelini, bürokratik otorite, yönergelerle standardı belirlenmiş hareket tarzları ve liderin içinde bulunduğu kurumdan aldığı yasal güç oluşturur. Bu liderler takipçilerine karşı belirlemiş oldukları roller ve amaçlarla onlara yol gösterirler ve onları bu şekilde motive ederler (Kayaalp Ersoy, 2009: 72). Yani takipçiler kendilerinden istenilen davranışları ortaya koydukları zaman somut çıktılar alabilecekken, bu davranışların zıttı durumunda da ceza alabilecekleridir. Şimşek vd., (2011: 247) Etkileşimci liderler,

- Koşullu Ödüllendirme,
- Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim,
- Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim.

olmak üzere üç ayrı boyutta yönetim davranışı sergilemektedirler.

Koşullu Ödüllendirme

Bu boyuttaki lider-izleyici ilişkisi, başarı ve yüksek performans karşılığı ödüllendirme vaadine dayanan bir değiş-tokuş ilişkisidir. Liderler yetkilerini, takipçilerin oluşturulan örgüt hedeflerine ulaşmaları aşamasında beklenen performans göstermeleri durumunda somut ödüller verme konusunda kullanmaktadır. Bu ödüller maaş artışı veya statü kazanma şeklinde olabilir (Anderson, 2009: 206; Şimşek vd., 2011: 247).

Etkileşimci liderliğin bu boyutunda, örgütün belirlenen hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için liderler, takipçilerini sürekli olarak gözler ve süreç içerisinde onlara küçük hatırlatmalarda bulunurlar. Bu anlayışla takipçilerinin başarılarını takip ve takdir ederler ve onlarla yapıcı ilişkiler kurarlar. Astlarını da kendilerinden beklenen görevleri yapmaları ve başarılı olmaları durumunda ödüllendirecekleri konusunda önceden bilgilendirirler (Çakınberk ve Demirel, 2010: 107; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 220). Özetle bu liderlik boyutunda liderlerin takipçilerinin yapacakları işleri onlara önceden bildirmesi ve dönütleri net ve somut bir şekilde yapması gerektiği vurgulanmaktadır.

Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim

Etkileşimci liderliğin bu boyutunda liderler, takipçilerine yapacakları göreve başlamadan önce görevin standartları anlatır. Görevin icrası esnasında yalnızca hata yapılması durumunda olaya müdahil olur (Güney, 2011: 416; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 221; Şimşek vd., 2011:247). Bu müdahaleler esnasında lider, takipçilerine karşı kırıcı ve yıkıcı bir etki oluşturabilir. Örneğin; cezalandırmaya veya işten çıkarma durumları söz konusu olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 221). Bu hataların sonuçlarının sonuçlarına müdahalelerin çok sert olması çalışanların tedirgin olmasına sebep olabilmektedir (Şimşek vd., 2011: 247). Yanı bu etkileşimci liderlik boyutunda liderler, yapılacak işle ilgili öncesinde yönergeler oluşturmakta ve işin belirlenen standartlar içerisinde yapılmasını istemektedir. Ancak hata yapılması durumlarında geri dönütleri çalışanları çok zor durumda bırakabilmektedir.

Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim

Lider görevin icrası esnasında takipçilerine hiçbir müdahalede bulunmamakta, görev istenilen standartlarda gerçekleştirilememesi durumunda ortaya çıkmakta ve liderin müdahalesi söz konusudur (Aydoğmuş, 2011: 105; Şimşek vd., 2011:247). Ancak Sabuncuoğlu ve Tüz (2008: 221) bu boyutu tamamen serbestiyet olarak adlandırmış ve liderlerin problemler ortaya çıktığında da müdahale etmediğini çalışanların sorunları kendi kendine çözmeleri gerektiği şeklinde yorumlamıştır. Bu liderlik boyutu ancak kendi kendisini yönetme kabiliyeti gelişmiş çalışanların olduğu şirketlerde etkili olabilecektir.

2.2.KARARA KATILMA

2.2.1.Karar Verme

Bu çalışmanın ikinci ana değişkeni olan karara katılım kavramına geçmeden önce karar verme kavramını üzerinde durulacaktır. Greg göre geleneksel yönetim teorilerinden günümüze, yönetim süreçlerinin yedi farklı ögesi bulunmaktadır. Bunlar; Karar verme, planlama, örgütleme, iletişim kurma, etkileme, eş güdümlenme ve değerlendirmedir (Semerci, 2000: 22; Aydın,1998:125). McCamy, (1947) bu yönetim sürecinin tüm diğer ögeleri, karar verme arasında önemli bir bağ var olduğunu belirtmektedir. Ayrıca karar verme, sorun çözme sürecinin önemli basamağı olarak kabul görmektedir (Bursalıoğlu, 2002).

2.2.1.1. Karar Vermenin Tanımı

Yönetim süreçlerinin ilki olan karar verme hakkında aşağıdaki belirtilen Tablo 4'te olduğu gibi birçok tanımlama yapılmıştır.

Tablo 4: Karar Verme Tanımları

Çeşitli amaçlar, bunlara ulaştıracak yollar, araçlar ve imkânlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır (Eren, 2001: 171)
Bir eyleme yol açan çeşitli alternatifler arasından birini seçilmesidir (Kaya, 1999: 34; Can, 2005: 87).
Bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesidir (Aydın, 1998: 126).
Geleneksel yönetim fonksiyonları ile ilgili birçok alternatiften en uygun olanın seçilmesi şeklindedir (Luthans 1995).
Belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğudur (Koçel, 2011:453).
Demokratik toplumlarda kararı çoğu kez bir kişi değil, küme verir. Bunun için yönetici, örgütte bulunan kişilerin görüşlerini kapsayacak biçimde bir karar alma yoluna gitmelidir (Binbaşoğlu, 1988: 38).

Bu yapılan tanımlamalara ek olarak Griffiths yönetimin temel süreci karar verme aşamalarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Aydın, 1998: 127).

- Problemin tanınması ve sınırlandırılması,
- Problemin incelenmesi ve kıymetlendirilmesi,
- İncelemede sonuçlarının değerlendirilmesinde kullanılan ölçütler,
- Bilginin toparlanması,
- Ortaya çıkan sonuçların test edilmesi,
- Çıkan sonuçların uygulanmaya konulması.

Her kurum içinde bulunduğu zaman göre hareket edebilme ve rakiplerine göre etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmalıdır. Kurumlarda karar verme yolları farklılık gösterebilir. Örneğin; lider tarafından, grup tarafından, örgütü dışarıdan etkileyen gruplar tarafından vb. şekillerde verilebilir fakat kararın nasıl ve kimler tarafından alındığı örgüt çalışanlarının başarısı ve motivasyonları açısından önem arz etmektedir (Aydın, 1998: 127)

İyi bir kararda aranan nitelikler şunlardır (Eren, 2001: 175):

- İyi bir karar, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.
- İyi bir ekonomik olmalıdır. Yani en az harcama ve fedakârlıkla en iyi sonuca ulaşılabilmelidir.
- Karar alırken ne fazla gecikilmeli ne de incelemeden acele bir şekilde alınmalıdır.
- Gerçekçi olmalıdır.
- İyi bir karar, hemen ve uygulamaya konulabilen ve sonuç alınabilen karardır.

2.2.1.2. Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Karar verme zihinsel bir süreç olup insanın en önemli yaşam becerilerindedir. İnsanın tüm eylem ve davranışı bilinçli ya da bilinçsiz olarak bir karar verme işlemidir (Çoban ve Hamamcı, 2006). Onaran (1971: 73) ise örgütlerde karar vermeyi, çeşitli ilişkileri, etkileşimleri içine alan toplumsal bir süreç olduğunu ifade etmektedir.

Açıkgöz (1994) Liderin aklı, mantığı, duyguları, sezgileri, karar verme süreci açısından önem arz etmektedir. Bu süreçte alınan kararların, grup üyelerinin yüksek oranda katılımı ile sonuçlandırılması, kararın uygulanabilirliğine olumlu katkı sağlayacaktır (Kararlı, 2003: 11). Çünkü karar verme grup içerisinde meydana getirilmek istenen değişikliği yapmak için kullanılan kurumsallaşmış ve toplu bir aşamadır. Özetle karar ile örgütteki değişme süreci bir biri ile ilgilidir. Her değişimin alınan kararlar sonucunda oluştuğu unutulmamalıdır (Gürsel, 1997: 44). Bu yüzden örgüt içerisindeki karar verme süreçlerine yön verecek olan liderler mümkün olduğu sürece işlerini icra ettikleri örgütlerin amaçları ve bunlara ulaştıracak yol, yöntem, araç ve imkânların neler olduğunu iyi bilmeli ve birer alternatifler dizisi ortaya koyarak sağlıklı seçim yapmalıdır (Eren, 2001: 171).

Eren (2001: 171-172) göre karar verme sürecinin özellikleri sekiz madde olarak belirtmiştir:

1. Karar verme süreci kişileri psikolojik bir stres içerisine alır.
2. Karar vermek teknik bir konudur. Bilgi toplama ve bu bilgilerin faydalı olabilecekleri duruma dönüşmeleri için işlenmesi gerekmektedir.
3. Karar verme masraflı bir iştir. Bilgi toplama, bu kıymetlendirme, alternatiflerden vazgeçmenin bedeli yüksektir.
4. Karar verirken hedeflere en az masrafla ve fedakârlıkla ulaşmak ön planda tutulur.
5. Karar verme sürecinde, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisini ve belli ölçüde bağımsız hareket edebilme serbestiyeti sağlanmalıdır.
6. Karar vermede istikbale yönelik öngörü ve bilimsel araştırmaların rolü en önemli konulardandır.
7. Karar verilmesi ve icra edilme aşamasında koşullara en uygun zaman aralığı tespit edilir.
8. Karar verme hedefe varmak için, ortaya çıkan problem ve engelleri ortadan kaldırma ve neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağı konusunu netleştirmektir.

2.2.2. Karara Katılmanın Tanımı

İnsanlar çağdaş topluluklarda teknolojinin de yardımı ile gelişen iletişim kanalları sayesinde birbirlerin sürekli haberdardır. Sürekli ve hızlı bir değişim içerisinde yaşamaktadırlar. Bu kişiler içerisinde buldukları gruba da etki etmekte veya gruplardan etkilenmektedirler. Bu yüzden grup içerisinde ki değişimlerin ve alınan kararların takipçilere ulaşabilmesi ve onlar tarafından kabul görmesi için takipçilerinde bu kararlarda söz hakkı olması gerekmektedir. Alınan kararlarda takipçilerin fikirlerinin de olması onları grubun faaliyetlerinde sorumluluk kabul etmeye karşı motive edecektir (Davis, 1988: 185).

Lider, takipçilerin ilgilendiren ve yetenekli oldukları konularda alınacak kararlara katılmalarını sağlaması, liderin takipçilerinin yeteneklerine olan güvenini gösterir ve alınan kararların da daha sağlıklı bir şekilde kabul görmesine yardımcı olur. Lider bu şekilde takipçilerinin saygısını kazanır, onlar üzerindeki etkileme gücünün artmasına katkı sağlar. (Aydın, 1998: 275-276). Bu açıklamalara ek olarak Tablo 5'te tanımlar yer almaktadır.

Tablo 5: Karara Katılma Tanımları

Bir örgütte çalışanların, örgütün gidişatı, yönetim politikaları ve diğer fonksiyonlarda, söz almalarını ifade eder (Dinçer, Fidan, 1996: 28).
İş görenin kendini ilgilendiren yönetsel kararların verilmesinde, sorunların çözülmesinde etkin görev almayı ve toplam nitelik yönetiminin gerektirdiği nitelik takımlarında sorun çözücü üye olarak çalışmayı içerir (Başaran, 1988: 53).
Karara katılmayı; birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkili olarak yapması olarak tanımlamıştır (Bursalıoğlu 2002: 160).
Bir işletmede çalışan iş görenlerin temsilcileri aracılığı ile işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmalarıdır Dicle (1980: 11).

Yukarıdaki tanımlamalara ek olarak Pateman, (1969) katılmayı tanımlanırken, “etki” ve “güç” kavramlarından bahseder. Karara katılmada “etkileme” süreci katılanların sonucu belirlemeksizin, verilen karar katkıda bulunmalıdır. “Güç” ise, kararı bizzat veren yada belirleyen kişiler olarak ifade edilir. Bu kavramlar katılmanın niteliğini saptamada da belirleyici unsurlardır. Sonucu belirtmeksizin, yalnızca kararlara etkinin söz konusu olduğu durum için “kısmi katılma”, sonucun katılanlarca belirlendiği durum için ise “tam katılma” kavramları kullanılır (Akt: Açıkgöz, 1987: 21).

Eren (2006: 104), çalışanların daha iyi motive etmek maksadıyla alınan kararlara çalışanların da katılmaları gerektiğini ifade eder. Bu durum çalışanın yapacağı eylemlerde daha başarılı olmasına katkıda bulunacaktır. Kurumda kendilerinin de var olduğunu göstermek isteyen ve yapacağı eylemde üzerine düşen sorumluluğun yerine getirmek isteyen çalışanların var olabilmesi için alınan kararlarda onların söz hakkı olması gerekmektedir.

Kaya (1991: 78) göre, insan ilişkilerinin yoğun bir şekilde yaşandığı bu kurumlar olan okullarda, öğretmenlere okulda verilen eğitim içerikleri ve okulla ilgili yönetsel kararlarda söz sahibi olabilecekleri hissi kazandırılmalıdır. Bu durum yalnızca kurumun sağlıklı işlemesi açısından değil, öğretmenlere yöneticileri tarafından verilen değerlerin iletilmesi yönünden büyük öneme sahiptir. Takipçilerin karara katılmalarının kazanımları aşağıdaki şekilden ifade edilebilir.

- Kararlarda sorumluluk alanlar belirli olur.
- Üst yönetimin iş yükü azalır.
- İşler çabuk halledilir ve takipçilerin belirlenen konularda uzmanlaşmasına katkıda bulunulur.
- Karar alma aşamasında katılan takipçilerin motivasyonu artar.
- Kurum içi iletişim daha etkin hale gelir.

Bu kapsamda insan hayatının ve toplumun geleceğinde önemli belirleyici notlarından birisi aldığı eğitim kalitesidir. Kaliteli eğitimin, alanında yetkin, motivasyonu yüksek, vizyonu geniş öğretmenler tarafından icra edilmektedir. Okullarda bu ortamı

oluşturmak ve sağlıklı bir şekilde yürütmek ise eğitim yöneticilerinin en başta gelen görevleridir.

2.2.3. Düşünce Kuramlarında Karara Katılma

2.2.3.1. Sosyalist Kuramda Katılma

Örgütlerde karara katılma katılmanın konusu ilk kez sosyalist düşünce savunucularınca ele alındığı söylenilmektedir. Bu kuramın temeline Thomas More işçilerin yönetime katılmaları görüşüne dayanmaktadır. Ayrıca Ütopik sosyalistler olarak bilinen C. Fourier ve R. Owen kendi işletmelerinde yönetime katılma (kendi kendini yönetme) uygulamalar icra etmişlerdir (Talas, 1976: 652). Endüstriyel devrim nedeniyle, köleliğe dönüşen "iş"e anlamlı bir içerik kazandırmayı amaçlayan ütopik sosyalistler, genel olarak, toplumun kendi kendini yöneten, küçük üretim birimi halinde örgütlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Arıkan 1979:10).

Geçmiş de Kapitalist düzenin ortaya çıktığı ilk zamanlardan beridir. Üreticiler (işçiler), üretim biçiminde, iş ve üretim alanında var olan koşullar sonucunda, uzmanlaşma, emek ile sermaye arasındaki ilişki sonunda, özgür ve yaratıcı olan özüne ve de ürettiklerine yabancılaşmaktadırlar. Bu durumda ürettiği ürüne sahip olamayan işçi, ürün olarak somutlaşmış emeğine de yabancılaşmaktadır. Bu yabancılaşmayı önlemenin yolu; işçinin, ürün olarak somutlaşan emeğini yönetmesi, bunun için de üretim araçlarına sahip olması gerekmektedir. Bu kapsamda kendi ürettiğini kontrol eden üretici, ekonomik özgürlüğüne de ulaşması söz konusudur (Dachler ve Wilpert, 1974 : 4; Akt.: Açıköz, 1984: 9).

Fromm, (1982: 308) ise bu kurama şu şekilde değinmiştir. İşçinin emeğine sahip çıkması için yönetimi üstlenmesi gerektiği, böylece işçiler hem üreten, hem de yöneten olacaklardır. İşçiler doğrudan yönetime katılmalıdırlar. Üretim, dağıtım ve değiş-tokuşu düzenleme görevi onların elinde olması gerektiğinde bahsetmektedir.

2.2.3.2. Demokratik Kuramda Katılma

Bu kuram, şahısların içinde buldukları kurumların yönetiminde etkin şekilde rol almalarını, kararların oluşmasına direkt olarak katılmaları söz konusu olduğunda toplumsal düzeyde demokrasi gelişeceği ve bu toplum içindeki bireylerin sağlıklı,

üretken, tutarlı bir kişiliğe kavuşmuş ve gerekli insan yeteneklerinin gelişmesine olanak sağlayacak bir ortamın oluşacağını belirtmektedir (Arıkan, 1979: 26).

Pateman (1970: 22) ise katılma konusu şu şekilde ele almıştır. Toplumdaki herkesin toplumsal yaşamın her alanına katılması gerektiği görüşünü Atina demokrasisinden bu yana savunmaktadır. Demokratik sistemin yasaması için toplumsal, ekonomik ve siyasal örgütlerde, ailede, okulda ve iş yerlerinde katılımın sağlanması gerekli olduğundan bahsetmiştir.

2.2.3.3. Verimlilik ve Etkililik Kuramında Katılma

Mihçioğlu (1958: 84) ve Başaran, (1992: 156) verimliliği en az girdiyle en çok çıktının sağlanması ve ya örgütün girdilerinin değerinden daha yüksek değerde çıktılar üretmesi ve örgüte dönüşünü en üst düzeye çıkarabilmesi olarak tanımlamışlardır. Etkililiği ise Tosun (1981: 91), “amaca göre, bir örgütün kendi bütünlüğüne zarar vermeden ve üyelerini gereksiz bir baskı altına almadan amaçlarına ulaşma veya karşılaştığı sorunları çözme yeteneğidir.” şeklinde açıklamaktadır.

Başka bir bakış açısıyla etkililik, bir örgütün amacına göre kendi bütünlüğüne zarar vermeden ve üyelerini gereksiz bir baskı altına almadan amaçlarına ulaşma veya karşılaştığı sorunları çözümlenmeye kabiliyetidir. Çalışanların karara katılma durumunu, verimliliğin bir aracı olarak gören görüşlerin bir takım ek varsayımlara dayandıkları, ancak bu destekleyici varsayımların her zaman aynı olmayıp farklı şekillerde değerlendirilebilir (Fişek, 1977: 73).

2.2.3.4. İnsan Büyümesi ve Gelişimi Kuramında Katılma

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramında Maslow, insanın gereksinimleri bulunduğu, bu gereksinimlerin hiyerarşik bir yapıda olduğu ve en üstte de insanın kendini gerçekleştirme ihtiyacı olduğunu belirtmiştir (Çetinkanat, 2000: 12).

Domenech (1989) göre gereksinim hiyerarşisi kuramı temel olarak alındığında, Maslow örgütlere kararların paylaşılmasının bir güdüleme taktiği olduğunu önermektedir. Yani örgütlerde alınan kararların paylaşılması, kendini gerçekleştirme güdüsünü harekete geçirecek, böylece hem çalışanlar hem de yöneticiler üstlendikleri

rollerinde kendilerini güvenlik içinde hissedeceklerdir (Akt.: Köklü, 1994:8). Fakat Dachler ve Wilpert 'e göre, gelişimini tamamlamış endüstri toplumlarında geçerli olan işyeri örgütlenme şekilleri, özellikle, gereksinimler hiyerarşisinin üst sıralarında yer alan kendini kabul ettirme (saygı) ile kendini gerçekleştirme (yükselme) gereksinimlerinin giderilmesine imkân sağlamamaktadır. Bu sebeple kurumlarda, çalışmaların kendini gerçekleştirme imkânı sağlayacak ortamların oluşmasına gerek duyulmaktadır (Akt.: Arıkan, 1979: 35).

Bu kapsamda Argyris, günümüzde örgüt yapıları ile insan kişiliğinin gelişme yönü ve insanların ihtiyaçları ile örgüt hedefleri çelişki içinde olduğu bu durum ancak, örgütsel yapının yeniden düzenlenmesiyle giderilebileceğini ifade etmiştir. Bunun için de, iş çözümlemesi/iş genişletilmesi gibi metotlarla bireylerin yeterlilik alanları içinde yer alan işler üzerindeki kontrolleri ve işlere ilişkin kararlardaki söz hakları (katılmaları) verilerek çalışanların motive edilmesine imkân sağlar (Akt.: Köklü, 1994: 9).

2.2.4. Karara Katılmada Yönetim Kuramları

Karara katılma yönetsel kuramları; klasik (geleneksel), davranışçı (neoklasik) ve sistem kuramlarıdır (Kaya, 1999: 49).

2.2.4.1. Klasik (Geleneksel) Kuram

Shafritz ve Ott bu teorinin ortaya çıkmasına, geçmişten bu zaman kadar pek çok toplum ve kişi katkı sağladığını ifade etmiştir. Fakat genelde başlangıç noktası olarak Frederick Wislow Taylor ifade edilmiştir. Taylor'la başlayan bu akımın etkileri, 20. yüzyılın başından 1930'lara kadar devam etmiştir (Akt.: Şişman ve Turan, 2002: 10).

Söz konusu bu kuramda insana makine gözüyle bakılmaktadır. Çalışanlar için yalnızca maddi motivasyon araçları geçerlidir. Çalışanlar arası ilişkiler arka planda tutulmaktadır. Çalışanlar kurumun ihtiyacına göre işe dâhil edilen veya işten çıkarılabilen somut bir araç olarak görülmektedir (Helliege vd.,1995). İş yerlerinde üretim ve verimliliği temel ölçüt alan bu kuram, çalışanların duygularını, insani

isteklerini ve ihtiyaçlarını tamamıyla ihmal ettiği ifade edilmektedir (Mihçioğlu, 1970: 4).

Söz konusu yönetim kuramının, yönetim sistemiyle ilgili yaklaşımları, eğitim yönetimi alanına da aktarılmaktadır. Bu aktarımlar aşağıdaki Tablo 6 da yer almaktadır (Bursalıoğlu, 1978: 23).

Tablo 6: Yönetim Sistemiyle İle İlgili Yaklaşımlar

<p>1. Bu akımın okul yönetimine girmesiyle, okul, fabrika; okul yöneticisi, verim uzmanı; öğrenci, hammadde olarak görülmüştür. Bu durum okulun sosyal ve psikolojik yanlarının önemsenmemesine yol açmıştır.</p>
<p>2. İşi hareket noktası alan klasik görüş, örgütün biçimsel yanına ağırlık vermiştir. Örgüt havasının örgütün yapısından daha önemli bir rol oynadığı okula tek yanlı bir yaklaşım söz konusudur.</p>
<p>3. Yönetimi bir süreçler dizisi olarak gören Fayol, yönetilenden çok yöneticiye güvenileceğini savunarak, örgütün formal yanına ağırlık vermiştir. Böylesi bir görüşü informal yanı kuvvetli olan okula uygulamak sıkıntı yaratır</p>
<p>4. Fayol, yönetim süreçlerini gruplarken, karar sürecinin yönetimdeki önemini görmemiş ve süreçlerin başına planlamayı getirmiştir.</p>
<p>5. Weber'in, ideal tip bürokrasi kavramını okula uygulamak güçtür. Çünkü yetki kavramını kademelendiren hiyerarşi piramidi okulda işlemeyebilir. Okul yöneticisi ve öğretmenler, yaptıkları işin niteliğinden dolayı tam hiyerarşik bir yapı içinde bulunmayabilirler. Hatta aynı okul içinde müdürden daha fazla etkili olan yardımcıları ve öğretmenler bulunabilir.</p>
<p>6. Gulick ve Urwick'in öngördükleri tek adam yönetimi, uzmanlaşma, karara katılma ve demokratik işleyişin büyük önem taşıdığı okul örgütü için sınırlayıcı bir rol oynamaktadır.</p>

Tabloda yer alan ifadelerde de belirtildiği üzere klasik kuramlarda örgütün biçimsel boyutuna önem vermişler, karar verme ve astların karara katılması konusu dikkate alınmamıştır. İnsan faktörünü arka planda tutan bir sistem tasarladıkları gerekçesiyle eleştiri aldıkları ifade edilmiştir (Kaya, 1984: 64).

2.2.4.2. Davranışçı (Neoklasik) Kuramı

Bu kuram, temelinde insan ilişkileri yer almaktadır. Davranışçı kuramların başlangıcı Hawthorne tesislerinde icra edilen araştırmalar oluşturur. Hawthorne araştırmasının son aşamasında Elton Mayo, iş ile yapılacak değişikliklerden önce, çalışanlar ile ve grupla görüşerek katılmalı yönetimi uygulamışlardır. Bu durumda çalışanlar görüşlerinin alınmasından ve bu doğrultuda yapılan tartışmalardan sonra önerilerin değiştirilmesi, grupta katılma duygusunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu kapsamda iş veriminde ortaya çıkan artışın, çalışanların kararlara katılmaları ile sağlandığı ifade edilmiştir (Aydın, 1998:107).

1930'lu yıllardan günümüze eğitim yönetimi kuramcıları tarafından, karardan etkilenecek kişilerin karara katılması görüşü savunulmaktadır. Bu fikrin temelinde, katılmalı kararların daha geçerli ve uygulanabilirliğinin daha yüksek olduğu inancı vardır (Alıç, 1996: 177). Bu inanç da eğitim yönetimini olumlu şekilde etkilemiştir. Söz konusu etki şu şekilde örneklendirilmiştir; okulun çıktısı, fabrikanın çıktısı kadar kolay değerlendirilemez. Bu nedenle verimin değerlendirilmesi üzerine yoğunluk azalmış olup, okul ile ilgili kişilerin(personel ve öğrenci) yönetime katılmasının sağlanmasına önem vermişlerdir (Lane, 1970).

2.2.4.3. Sistem Kuramı

Sistem kuramı klasik ve neoklasik kuramların dengesini sağlamak amacıyla bu iki kuramın sentezi olarak ortaya çıkmıştır. Söz konusu kuram, örgütü içerisinde yer alan grupların etkileşim içerisinde bulunduğu, geniş ve karmaşık bir toplumsal yapı olarak tanımlanmaktadır. Sistem yaklaşımın uygulandığı kurumlarda çalışanların örgütsel mutluluğu ve iş barışını yakalamalarının önemini vurgulanmaktadır (Aydın, 1998:112–114).

Sistem kuramı, örgütün temel öğelerini;

- Girdi,
- Süreç,
- Çıktı,
- Feedback (geri besleme)
- Çevre olarak kabul eder.

Bu temel öğeleri bir örnekle anlatmak gerekirse; örgüt çevreden girdiler alır. Bu girdiler; hammadde, insan, makine, para ve bilgidir. Örgüt bu girdileri, süreç içerisinde değişmeye tâbi tutarak ürün olarak çıkarır. Bu nedenle örgütsel başarıyı sağlayacak bütün davranışlar çevreden etkilenecektir. Sistem kuramı çevreyi sıkı sıkıya irdeler, çevrenin vereceği tepki çok önem verir. Çevreden alacağı tepkiler neticesinde geri bildirimler oluşturur. Oluşan bu geri bildirimler gelecek için girdi olarak kullanır (Eren 2006: 46).

2.2.5. Eğitim Kurumları ve Kararlara Katılım

Özden (1996: 3) göre öğretmenlerin okul içerisinde alınan kararlara katılımının anlamlı olabilmesi için; yalnızca görüşlerinin ifade etmeleri ile sınırlı kalmaması, sorunların çözümüne aşamalarına kadar söz sahibi olarak katılım sağlamalarını önemine vurgu yapmıştır. Bu kapsamda okullardaki liderler (müdür, müdür yrd.), takipçilerini (öğretmenleri) kişisel olarak etkileyen ve bu kişilerin bilgi ve becerileri kullanarak alınan kararlara öğretmenlerin katılımını sağladıkları sürece alınan kararın uygulanma oranında artış sağlanacağı görülecektir. Buradan anlaşılacağı üzere alınan kararların başarıyla uygulamasında önemli bir rol okul yöneticilerindedir (Celep, 1996). Yani okullardaki lider konumundaki personel, takipçilerinin alınan kararlara katılma sürecini iyi plânlamalı ve bu kararların uygulamaya geçirmelidir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, karar verilen konularda iyi plânlama yapılmadığında, öğretmenler zamanlarının boşa harcandığını, etkisiz bir karar eylemine katıldıkları yönündeki yargılara vararak daha sonraki karar alma süreçlerine katılım konusunda negatif bir tutum sergileyeceklerdir. Söz konusu durum okullarda kurum kültürüne olumsuz etki yapmakta ve mesleğe yeni başlayan veya okula yeni gelen üyeler için de hayal kırıklığı meydana getirmektedir (Cemaloğlu ve Özdemir, 2000: 38).

Miskel ve Hoy (2010), öğretmenlerin karara katılma durumları hakkında genel bir değerlendirme yapmışlardır. Yaptıkları değerlendirmeye göre, öğretmenlerin ilgili politikaların oluşturulmasına katkıda bulunmalarına şans tanınması;

- Öğretmenlerin moral düzeylerinde ve okul ile ilgili yapılan çalışmalarda gösterecek oldukları gayretler açısından önem arz ettiğini,
- Alınan karara katılımın öğretmenler üzerinde kişisel olarak mesleki doyumlarını pozitif olarak etki ettiğini,
- Öğretmenlerin kendilerine karar verme sürecinde fırsat tanıyan okul yöneticileri ile çalışmak istediklerini,
- Kararlar öğretmenlerce kabul edilmediği zaman ya da alınan kararın niteliği düşük olduğu zaman başarısızlıkla sonuçlanacağına inandıklarını,
- Öğretmenlerin okullarda kendilerini ilgilendirmeyen yani alınan her karara katılma gibi bir beklenti içinde olmadıklarını,
- Karar verme süreci esnasında katılımın çok düşük ya da çok yüksek olduğu durumların negatif etkilerin söz konusu olabileceğini,
- Müdürlerin ve öğretmenlerin karar verme sürecinde aldıkları roller ve fonksiyonların problemin durumuna göre değişken olması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Sendon (1990) göre genel olarak alınan kararlara öğretmenlerinde katılımının sağlanmasının temel amacı, demokratik işleyişin daha etkin olduğu demokratik okul sistemleri oluşturmaktır (Akt.: Yavuz, 2003: 28). Aldemir (1996) ise eğitimin sisteminin demokratikleştirilmesini, öğretmenlerin işten elde ettikleri tatmini ve verimliliğin artırılmasını, sonuç olarak demokratik bir toplumsal yaşam oluşturulmasının öğretmenlerin alınan kararlara katılım sağlamasıyla mümkün olacağını ifade etmektedir.

Buradan hareketle Lontos (1994); öğrencilerin eğitimlerini okullardaki yönetim kurulunda değil de sınıfta ortamında gerçekleştirdikleri için öğretmenlerin karara tamamen katılmalarının ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır. Lontos, sadece öğretmenlerin karara katılma sürecinin sürdürmelerinin beklenmemesi gerekir. Okul yöneticilerinin de bu süreci kolaylaştırılmasına yönelik stratejiler geliştirmeleri gerektiğini belirtmiştir (akt.: Balyer, 2001: 40).

Pashiardis (1994), yapmış olduğu “Karar Almada Öğretmen Katılımı” adlı araştırmada, öğretmenlerin okullarda karar alma süreçlerinde katılım sağladıkları zamanlarda, okulun genel başarısının artacağını vurgulamış. Karar alma sürecinde öğretmenlerin aktif katılım sağlaması tüm sistemden maksimum fayda yarar sağlanacağını ifade etmiştir (akt.: Aksay, 2005: 43).

Eğitim sistemleri içerisinde öğretimin ihtiyacını karşılayan kesimlerin, bir bütün olarak eğitimle ilgili alınacak karar ve yönetim süreçlerine katılımının sağlanması, eğitim sistemine ayrılabilir var olan kaynaklarının harekete geçirilmesine ve sorunların yerinde çözüm sağlanmasına katkı sağlayacaktır. Bu ek olarak eğitim sistemlerinde, öğretmen, öğrencilerin ve çevrenin etkileşiminin en üst düzeye tutulması, öğrencilerin öğrenmeye istekli hale getirilmesi, öğretmenlerin mesleki tatminlerini sağlanması, eğitim kurumu ve çevre birlikteliğinin gerçekleştirilmesine olanak sağlayacaktır (Kapusuzoğlu, 2004: 3).

Öğretmenlerin kararlara katılımı, okulların yönetimin sistemleri açısından bazı yeni yaklaşımların odağında yer almaktadır. Bunlardan birisi de okula dayalı yönetim sistemidir (Güçlü, 2000: 28).

Okula dayalı yönetim sisteminde;

- Öğretmenler,
- Müdürler,
- Bölge eğitim yöneticileri,
- Öğrenciler ve toplumun diğer üyelerinden oluşan ortak gruplar yer almaktadır

Okula dayalı yönetim sisteminde sağladığı yararlar;

- Öğrencinin yükselmesine ve akademik başarısına;
- Sorumluluğun artmasına,
- Yetkilendirme-ortak okul kültürünü meydana getirilmesine,
- Okul ile toplumun diğer üyelerinin okulu sahiplenmesine katkı sağlar (Chapman, 1990).

Okulların yönetim sistemlerinde, öğretmenlerin kararlara katılımını sağlayan unsurlar arasında öne çıkanlarda birisi de okulun yönetiminde önemli bir role sahip olan kurul toplantıları icra edilmesidir.

İlköğretim ve orta dereceli okullarda öğretmenler kurulu toplantıları yapılış amacına ve katılan öğretmenlere göre üç gruba ayrılmıştır;

- Genel Öğretmenler Kurulu Toplantısı,
- Zümre Öğretmenler Kurulu Toplantısı,
- Şube Öğretmenler Kurulu Toplantısı (Demirtaş, 2008: 58).

Yukarıda belirtilen kurullar ile karar vermeye katılımın konusunda birçok yararlar elde edilmektedir. Seçeneklerin ve olası sonuçların grupça tartışılması ile daha sağlıklı bir karar verilebilmektedir. Ayrıca verilen kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulamaya konulmasında da öğretmenlerin karara katılması önemli rol oynar. Öte yandan, karara katılma öğretmenlerin kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder (Aydın,1998:130).

Öğretmenlerin karar sürecine katılması, eğitim yönetimi açısından özellikle gereklidir, çünkü eğitim örgütleri daha sosyal ve toplu olup, kararların etki alanı da bu derece geniş bir yapıdır. Her şeyden önce eğitim sorunları dirik sorunlardır (Bursalıoğlu, 1998: 95; Güçlüol, 1985:63).

ARAŞTIRMANIN MODELİ, HİPOTEZLER,

3.1.Araştırmanın Modeli

Yapılan bu çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile öğretmenlerin Karara Katılma durumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Yaşanmış veya şu anda var olan bir durumu var olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan tarama modelinde, yapılan çalışmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde var olduğu şekliyle ortaya koyulur. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme ve etkileme çabası içine girilmez (Karasar, 2002: 77).

Bu çalışma kapsamında oluşturulmuş olan araştırma modeli aşağıda yer almaktadır.



Şekil 3: Araştırma Modeli

Araştırmada öğretmenlerin algıladıkları liderlik tarzı bağımsız değişken, karara katılma durumları bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Ayrıca öğretmenlere ait demografik özellikler (Cinsiyet, Öğrenim Durumu, İdari Görev, Mesleki Deneyim Süresi) ise şartlı değişken olarak ele alınmıştır.

3.2. Hipotezler

Liderlik ve karara katılma arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalarda, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları ile öğretmenlerin karara katılım düzeyi arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu, dönüşümcü liderlik tarzına sahip okul yöneticilerinin öğretmenlerin karara katılım düzeylerini artırdıkları sonuçlarına ulaşılmıştır (Copeland, 1997; Oğuz, 2008). Ayrıca Köse (2013)'nin liderlik ve karara katılma üzerine yapmış olduğu çalışmada dönüşümcü liderlik davranışlarının etkileşimci liderlik davranışlarına göre karara katılma ile ilişkisinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde İlmez (2010)'in yapmış olduğu araştırmada; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile karara katılım arasındaki ilişkiyi incelemiş, dönüşümcü liderlik stili ile karara katılım arasında olumlu bir ilişki olduğunu sonucuna varmıştır. Buradan hareketle yapılan bu araştırmada aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Öğretmenlerin algıladığı liderlik tarzları ile karara katılmaları arasında ilişki vardır. Bu ilişkinin yönü;

a. Öğretmenlerin algıladığı dönüşümcü liderliğin yönetimsel karara katılma ile ilişkisi, etkileşimci liderliğin *yönetimsel* karara katılma ile ilişkisinden daha yüksektir.

b. Öğretmenlerin algıladığı dönüşümcü liderliğin öğretimsel karara katılma ile ilişkisi, etkileşimci liderliğin *öğretimsel* karara katılma ile ilişkisinden daha yüksektir.

Birçok araştırmacı liderlik değişkeni ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi yapmış oldukları çalışmalar ile incelemişlerdir. Yiğitel (2014) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin algıladıkları liderlik tarzı ile cinsiyete arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, fakat öğrenim durumu ve mesleki deneyim süresine göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ifade etmiştir. Kiriş (2016)' in öğretmenler üzerine yapmış olduğu çalışmasında, öğretmenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışının, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlikle ilgili araştırma benzer olarak öğretmenlerin karara katılım tutumunun demografik özelliklere göre farklılaştığını gösteren birçok araştırma yapılmıştır. Açıkgöz (1984) ve Özden (1996)'in genel olarak yöneticiler ve öğretmenler üzerinde, Köklü (1994) ile Yavuz (2001)'un ortaöğretim öğretmenleri üzerinde ve Boydak vd. (2004)'nin ilköğretim okullarında yapmış oldukları çalışmalarda öğretmenlerin karara katılım tutumlarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan bu çalışmalar ışığında öğretmenlere ait demografik özelliklerin incelendiği aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Öğretmenlerin algıladığı liderlik tarzları ile karara katılmaları arasındaki ilişkide demografik (cinsiyet, öğrenim düzeyi, idari görev, deneyim süresi) özelliklerin belirleyici bir rolü vardır.

4. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın yöntemine değinilmektedir. Evren ve örneklem ile istatistiksel analizler sırayla sunulmaktadır.

4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Bursa ili Nilüfer ilçesinde 96 okulda (ilk-orta-liselerde) görev yapmakta olan 2370 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemek için Bursa ili Nilüfer ilçesi Milli Eğitim Müdürlüğünden resmi yollarla alınan okulların sıralı tam listesinden, kolaylama örneklem yoluyla 20 okul seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini bu okullarda görev yapmakta olan 200 öğretmenden oluşmaktadır. Uygulama 25 Mart -20 Nisan 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara anket soruları verilmiş, 14 anket kurallara uygun doldurulmadığından değerlendirmeye alınmamıştır. 186 anket araştırmacı tarafından değerlendirilmeye alınmıştır.

4.2. Ölçme Araçları

Bu bölümde araştırmada veri toplamak üzere kullanılan anket içerisindeki ölçeklerle ilgili bulgular ve güvenilirlik testleri yer almaktadır. Anketin ilk bölümünde Bernard Bass (1985) tarafında geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. İkinci bölümünde; Conway, vd. (1979) tarafından geliştirilen ve Açıköz (1984) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan karara katılma ölçeği yer almıştır. Son bölümde öğretmenleri demografik özelliklerine ait bilgileri toplamak üzere kişisel bilgiler bölümü yer almaktadır.

4.2.1. Liderlik Envanteri

Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, Bernard Bass (1985) tarafından liderlik stillerini, çoklu faktörlere göre ortaya çıkarmak üzere hazırlanmış bir ölçektir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Akdoğan (2002) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe formu 36 ifadeden oluşmakta ve ifadeler “Hiçbir Zaman” dan “Daimaya” kadar 5 ‘li Likert tipi ölçekle değerlendirilmektedir. Ölçekte bulunan 35 ifadenin ölçtüğü liderlik tarzları;

Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik olmak üzere iki faktör altında toplanmaktadır.

Ölçekte 2, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 23, 25, 30, 31, 32, 34, 35, 36 nolu maddeler dönüşümcü liderlikle ilgilidir. 1, 3, 4, 11, 12, 16, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 5, 7, 17, 28, 29, 33 nolu maddeler ise etkileşimci liderlikle ilgilidir.

Liderlik ölçeği için yapılan iç tutarlılık analizi Tablo 7’de sunulmuş olup, bütün faktörlerin güvenilirliklerini gösteren Cronbach Alfa katsayısı .70’in üzerindedir. Bu durum, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 7: Liderlik Ölçeğinin İç Tutarlılık Analizi

Boyut/Ölçek	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Dönüşümcü Liderlik	,842	187
Etkileşimci Liderlik	,870	18
Ölçek	,854	35

Liderlik ölçeğine dair 35 soru bulunmakta ve ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha); dönüşümcü liderlik için ,842, etkileşimci liderlik için ,870 ve ölçeğin tamamı için ise ,854 olarak hesaplanmıştır.

4.2.2. Karara Katılma Ölçeği

Karara katılma anketinin özgün biçimi Wisconsin Üniversitesi Bireysel Öğretim Araştırma ve Geliştirme Merkezi’nden James M. Lipham (1979) tarafından geliştirilmiştir. Lipham'ın kullandığı anket daha önce Conway, vd. (1979) tarafından kullanılan “Decision Involvement Analysis” adlı aracın bir uyarlamasıdır. Lipham'ın son biçimini verdiği araçta, öğretmenlerin karara katılma durumlarını, karara katılma isteklerini, karar konularına duydukları ilgilerini ve karar konularındaki yeterliklerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır (Köklü, 1994, 66):

Açıkgöz (1984), “Decision Involvement Analysis”i doktora tezi çalışmasında kullanmak amacıyla Türkçeye uyarlamış, uyarlamada karar konularının öğretimsel/teknik ve yönetsel olarak yapılan gruplamasını bozmuş, öğretimsel/teknik karar konuları grubu için yalnızca “öğretimsel” terimini kullanmıştır. Özgün biçiminde yer alan 20 karar konusundan ikisi bizim okullarımıza uymadığı için Türkçe metne konulmamıştır. Bunlar; “Okulunuzun yönetsel ve örgütsel yapısının belirlenmesi”, “Bölümünüzde ya da zümrenizde çalışacak yeni bir öğretim elemanının seçimi”dir. Çıkarılan bu iki karar konusunun yerine beş yeni karar konusu eklenerek 23 karar konusunu içeren anket geliştirilmiştir (Köklü, 1994, 66-67).

Köklü (1994), Açıkgöz’ün geliştirdiği anketin yönetsel bölümünde yer alan “Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması” karar konusunu öğretimsel karar konuları grubuna; Açıkgöz’ün anketinde öğretimsel grupta yer alan “Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması” karar konusunu yönetsel karar konuları grubuna koymuştur. Ayrıca Köklü, Açıkgöz’ün geliştirmiş olduğu bu ankette öğretimsel karar konuları grubuna bir karar konusu ekleyerek karar konusu sayısını 10’a, yönetsel karar konuları grubuna üç karar konusu ekleyerek karar konusu sayısını 17’ye çıkartmış ve 27 karar konusunu içeren Karara Katılma Anketini elde etmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan karara katılma ölçeğinin iç tutarlıkları (güvenirlikleri) Tablo 8’de sunulmuştur. Tabloda da görüleceği üzere, bütün faktörlerin güvenilirliklerini gösteren Cronbach Alfa katsayısı .70’in üzerinde olup ölçeğin güvenilir olduğunu görülmektedir. Ölçeğin güvenilir olması değişkenler arası ilişkileri test edebilme imkânı sağlamıştır. Araştırmada, öğretmenlerin karara katılma durumlarını ölçmek amacıyla “Karara Katılma Anketi” (Decision Involvement Analysis) kullanılacaktır. Ankette toplam 27 karar konusu bulunmaktadır. Bunların karşısında ise “Hiç” (1), “Çok Az” (2), “Biraz” (3) ve “Çok” (4) seçeneklerini içeren dördü bir ölçek yer almaktadır.

Tablo 8: Karara Katılma Ölçeğinin İç Tutarlılık Analizi

Boyut/Ölçek	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Öğretimsel Katılma	,812	10
Yönetimsel Katılma	,760	17
Ölçek	,788	27

Karara katılma ölçeğine dair 27 soru yer almakta ve ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayıları: (Cronbach Alpha) öğretimsel katılma için ,812, yönetimsel katılma ,760 ve ölçek genel değerlendirildiğinde ise ,788 olarak belirlenmiştir.

4.2.3. Kişisel Bilgiler Bölümü; Ölçeklerin bu bölümünde öğretmen cinsiyetleri, öğrenim durumları, idari görev durumu, mesleki deneyim süreleri başlığı altında kişisel bilgileri anlamaya yarayan sorular sorulmuştur.

4.3. Faktör Analizi

4.3.2. Liderlik Anketi İçin Faktör Analizi

Araştırmam da liderlik envanterine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör Analizine tabi tutulan liderlik tarzını belirleyici 2 boyutu oluşturan 36 adet soru açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. 26. Sorunun MSA değeri 0,50'nin altında olduğu için (0,46) bu soru analizden çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmış olup, yapılan analiz sonucu elde edilen tablo 9 aşağıda verilmiştir.

Tablo 9 Liderlik Envanteri Faktör Analizi Tablosu

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
Dönüşümcü Liderlik	L8	,869	%27,711
	L31	,858	
	L23	,852	
	L6	,839	
	L32	,844	
	L30	,803	
	L14	,824	
	L2	,819	
	L15	,811	
	L9	,811	
	L10	,794	
	L18	,776	
	L35	,723	
	L13	,699	
	L19	,693	
	L36	,614	
	L34	,609	
L25	,584		
Etkileşimci Liderlik	L7	,860	%29,295
	L16	,836	
	L22	,833	
	L20	,800	
	L5	,798	
	L3	,796	
	L27	,793	
	L21	,790	
	L1	,786	
	L33	,783	
	L12	,757	
	L4	,753	
	L24	,746	
	L28	,698	
	L11	,663	
	L17	,619	
	L29	,567	

4.3.2. Karara Katılma Ölçeği İçin Faktör Analizi

Araştırmam da liderlik envanterine faktör analizi uygulanmıştır. Faktör Analizine tabi tutulan liderlik tarzını belirleyici 2 boyutu oluşturan 27 adet soru açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Soru-7 (0,443) ve Soru-22 (0,364)'nin MSA değeri 0,50'nin altında olduğu için bu soru analizden çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmış olup, yapılan analiz sonucu elde edilen tablo 10 aşağıda verilmiştir.

Tablo 10: Karara Katılma Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
Öğretimsel Karara Katılma	KK3	,744	%20,249
	KK4	,695	
	KK9	,686	
	KK2	,670	
	KK5	,640	
	KK6	,634	
	KK8	,633	
	KK10	,619	
	KK21	,537	
	KK16	,512	
KK1	,496		
Yönetimsel Karara Katılma	KK22	,801	%25,517
	KK25	,760	
	KK18	,759	
	KK20	,713	
	KK15	,683	
	KK24	,629	
	KK13	,611	
	KK17	,596	
	KK14	,581	
	KK23	,576	
	KK12	,559	
	KK27	,534	
	KK19	,519	
KK11	,498		

4.4. Uygulama

Araştırmada anketler օđretmenlere elden dağıtılarak uygulatılmıştır. Sօz konusu veri toplama araclarının uygulanması tamamlandıktan sonra “Kişisel Bilgi Formu” ve uygulanan anketlere ait cevap kâğıtlarının genel kontrolleri yapılmış; eksik ya da birden fazla seçenek işaretlenmiş olan 14 cevap kâğıdı geçersiz sayılarak değerlendirme dışı bırakılmıştır.

4.4 Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, Sosyal Bilimler İstatistik Paket Programı SPSS 15 ile istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde hangi tۈr cօzۈmlleme tekniklerinin kullanılması gerektiğine karar vermek amacıyla օđretmenlerin doldurduğu օleklerden elde ettikleri değerlerin parametrik testlerin temel varsayımlarını karşılayıp karşılamadığı sorgulanmıştır.

օđretmenlerin algıladığı liderlik tarzları ile karara katılmaları arasındaki ilişkiyi analiz etmek için ve օđretmenlere demografik değerşkenlerin (Cinsiyet, օđrenim durumu, idari gօrev, mesleki deneyim sۈresi) ilişkide belirleyici bir rolۈ olup olmadığını tespit etmek amacıyla “Pearson Korelasyon” analizi uygulanmıştır. Korelasyonlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını tespit etmek için FisherrZ testi kullanılmıştır.

5. BULGULAR

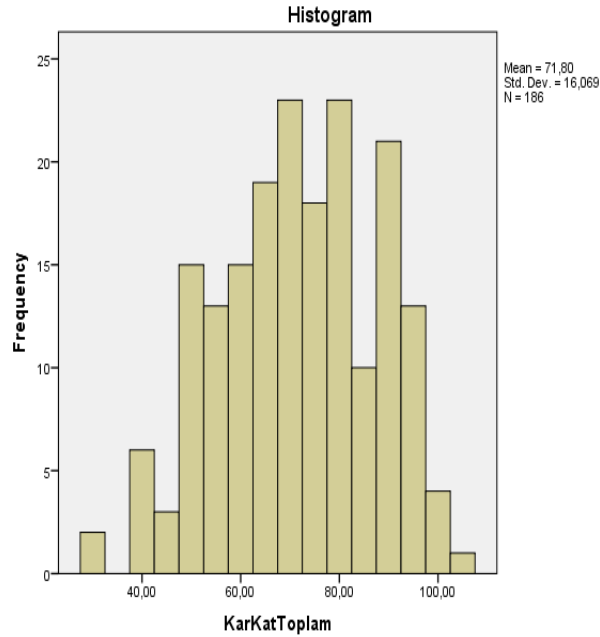
Araştırmanın bu bölümde, katılımcıların demografik özellikleri ve araştırmanın modeli doğrultusunda nicel yöntemle incelenen araştırma hipotezlerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

5.1 Anket Sonuçlarına İlişkin İstatistiksel Bulgular

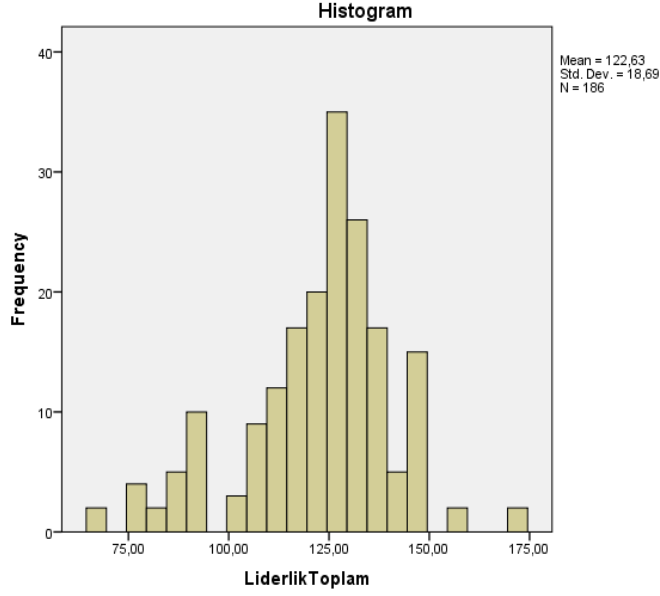
Tablo 11: Normallik Değerleri

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Karara Katılım	,065	186	,057	,981	186	,013
Liderlik Tarzı	,126	186	,000	,953	186	,000

Şekil 4. Karara Katılım değişkeni Normallik Değeri Grafiği



Şekil 5. Liderlik Tarzı Değişkeni Normallik Değeri Grafiği



Liderlik tarzı ve karara katılım testleri ile ilgili normallik değerleri Tablo 11’de yer almaktadır. Bu tabloyu incelediğimizde Karara Katılım değişkeni P değeri $0,057 > 0,05$ ’den büyük olduğundan karara katılma değişkeni normal dağılmaktadır. Fakat liderlik tarzı değişkeni P değeri $0,000 < 0,05$ ’den küçük fakat grafiksel olarak baktığımızda normal bir dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 12: Dikilik Değerleri

		Statistic	Std. Error
Karara Katılım	Skewness	-,231	,178
	Kurtosis	-,544	,355
Liderlik Tarzı	Skewness	-,685	,178
	Kurtosis	,709	,355

Her iki ölçeğimizin de tablo 12’de yer alan Skewness ve Kurtosis değerlerine baktığımızda $-1.5, +1.5$ güven aralığında olduğunu görüyoruz bu nedenle verilerin normal dağılım varsayımı kabul edilebilir. Bu anlamda korelasyon analizinin uygun olduğu söylenebilir.

5.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma örnekleminin cinsiyet, öğrenim durumu, idari göre ve mesleki deneyim süresi demografik özelliklerine ilişkin bulguları aşağıda yer almaktadır.

a) Cinsiyet: Tablo 11’de görüldüğü gibi, araştırma grubunu oluşturan 186 öğretmen % 69,4’ü kadınlardan, % 31,6’sı da erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 11: Öğretmen ve Akademisyenlerin Cinsiyet Türü Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Erkek	57	31,6
Kadın	129	69,4
Toplam	186	100

b) Öğrenim Durumu: Tablo 12’de görüldüğü gibi, araştırma grubunu oluşturan 186 öğretmen % 79,5’i lisans mezunlarından, % 20,5’i de yüksek lisans mezunlarından oluşmaktadır.

Tablo 12: Öğretmen ve Akademisyenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdeler Dağılımı

Öğrenim Durumu	f	%
Lisans	146	79,5
Yüksek Lisans	40	21,5
Toplam	186	100

c) **İdari Görev:** Tablo 13’de görüldüğü gibi, araştırma grubunu oluşturan 186 öğretmen %81,8 idari görev yapan, %18,2 idari görev yapmayanlardan oluşmaktadır.

Tablo 13: Öğretmen ve Akademisyenlerin İdari Görev Bulunma Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı

İdari Görev	f	%
İdari Görev Yapmayan	152	81,8
İdari Görev Yapan	34	18,2
Toplam	186	100

d) **Mesleki Deneyim Süresi:** Tablo 14’te görüldüğü gibi, araştırma grubunu oluşturan 186 öğretmen, % 32,3’ü 0-5 yıl arası, % 23,6’sı 6-10 yıl arası, % 15,6’sı 11-15 yıl arası, % 28,5’i 15-20 yıl ve üzeri zaman süresince görev yapmaktadır.

Tablo 14: Öğretmen ve Akademisyenlerin Mesleki Deneyim Süresi Değişkenine Göre Frekans ve Yüzelik Dağılımı

Mesleki Deneyim Süresi	f	%
0-5 yıl	60	32,3
6-10 yıl	44	23,6
11-15 yıl	29	15,6
15 yıl ve üzeri	53	28,5
Toplam	186	100

5.3. Hipotezlere Ait Bulgular

H1: *Öğretmenlerin algıladığı liderlik tarzları ile karara katılmaları arasında ilişki vardır.*

Yukarıda yer alan araştırmanın birinci hipotezi *Pearson Korelasyon* kullanılarak analizi yapılmıştır. Bu analiz neticesinde elde edilen sonuçlar Tablo 15’de yer almaktadır. Buna göre liderlik stillerinin karara katılmayla olan ilişkisine bakılmış ve analiz sonuçları Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15’deki analiz sonuçları incelendiğinde algılanan liderlik tarzları ile karara katılma arasında ($r=,421$) orta düzey, anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. Böylece H1 hipotezi kabul edilmiş olup, H0 hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 15: Liderlik ve Karara Katılma Değişkenleri İçin Korelasyon Tablosu

Değişkenler		Karara Katılma	Algılanan Liderlik
Karara Katılma Toplam Puanı	Korelasyon	1	,421**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	186	186
Algılanan Liderlik Toplam Puanı	Korelasyon	,421**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	186	186

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2 yönlü)

a. Öğretmenlerin algıladığı dönüşümcü liderliğin yönetimsel karara katılma ile ilişkisi, etkileşimci liderliğin *yönetimsel* karara katılma ile ilişkisinden daha yüksektir.

b. Öğretmenlerin algıladığı dönüşümcü liderliğin öğretimsel karara katılma ile ilişkisi, etkileşimci liderliğin *öğretimsel* karara katılma ile ilişkisinden daha yüksektir.

Araştırmamızın 1'inci hipotezinin a ve b maddeleri ile ilgili, Tablo 16'de yer alan analizler incelendiğinde;

Algılanan dönüşümcü liderlik tarzının *öğretimsel karara katılma* ile ilişkisi ile algılanan etkileşimci liderliğin *öğretimsel karara katılma* ile ilişkisinin benzer oranda ($r=.27\sim.26$) olduğu,

Algılanan dönüşümcü liderlik tarzının *yönetimsel karara katılma* ile ilişkisi ile algılanan etkileşimci liderliğin *yönetimsel karara katılma* ile ilişkisinin benzer oranda ($r=.34\sim.39$) olduğu anlaşılmaktadır. Böylece H1 hipotezimiz ret edilmiştir. H0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16: Liderlik Alt Boyutları ve Karara Katılma Alt Boyut Değişkenleri İçin Korelasyon Tablosu

Değişkenler		1	2	3	4
1.Öğretimsel Katılma	Korelasyon	1	,650**	,272**	,265**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	186	186	186	186
2.Yönetimsel Katılma	Korelasyon	,650**	1	,349**	,385**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	186	186	186	186
3.Dönüşümcü Liderlik	Korelasyon	,272**	,349**	1	,757**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	186	186	186	186
4.Etkileşimci Liderlik	Korelasyon	,265**	,385**	,757**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	186	186	186	186

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2 yönlü)

H2: Öğretmenlerin algıladığı liderlik tarzları ile karara katılmaları arasındaki ilişkide demografik (cinsiyet, öğrenim düzeyi, idari görev, deneyim süresi) özelliklerin belirleyici bir rolü vardır.

Araştırmamızın ikinci hipotezi doğrultusunda demografik değişiklerin öğretmenlerin algıladıkları liderlik tarzları ile karara katılma durumları arasındaki ilişkide (cinsiyet, öğrenim durumu, idari görev, mesleki deneyim süresi) belirleyici bir rolü olup olmadığını incelemek üzere korelasyon analizi yapılmıştır.

H2.1. Öğretmenlerin algıladığı liderlik tarzları ile karara katılmaları arasındaki ilişkide *cinsiyetin* belirleyici bir rolü vardır.

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine ait Tablo 17’de yer alan analizler incelendiğinde liderlik ile karara katılma arasındaki ilişkide cinsiyet değişkeni arasında orta derece anlamlı ilişki olduğu bulgulanmıştır **Ayrıca Tablo 17 de yapılan korelasyon analizi sonuçları arasında fark FisherZ testi ile incelenmiştir. Zscore: 0.625 tespit edilmiş olup, P: 0.532004 (P>0,05) olduğundan iki korelasyon arasında anlamlı bir olmadığı sonucuna varılmıştır.** Bu kapsamda, liderlik ile karara katılma arasındaki ilişkide cinsiyetin (kadınlar p:, 000) (erkekler p:, 008) belirleyici bir rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Böylece H1 hipotezimiz ret edilmiştir. H0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 17: Öğretmenlerin Algıladığı Liderlik Tarzları İle Karara Katılmaları Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Belirleyici Bir Rolüne İlişkin Tablo

Değişkenler		Liderlik	
		(Kadınlar)	(Erkekler)
Karara Katılma	Pearson Korelasyon	,434**	,348**
	Sig. (2-tailed)	,000	,008
	N	129	57

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2 yönlü)

H2.2. Öğretmenlerin algıladığı liderlik tarzları ile karara katılmaları arasındaki ilişkide *idari görevin* belirleyici bir rolü vardır.

Öğretmenlerin idari görev değişkenine ait Tablo 18’de yer alan analizler incelendiğinde; liderlik ile karara katılma arasındaki ilişkide yöneticilik yapmış olanlarla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yok iken, yöneticilik yapmamış olanlarda anlamlı olup orta derecede bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. **Ayrıca Tablo 18 de yapılan korelasyon analizi sonuçları arasında fark FisherZ testi ile incelenmiştir. Zscore: .1012 tespit edilmiş olup, P: 0.032004 (P<0,05) olduğundan iki korelasyon arasında anlamlı bir olduğu sonucuna varılmıştır.** Bu kapsamda; liderlik ile karara katılma arasındaki ilişkide idari görev değişkenin (Yöneticilik Yapanlar, p: ,149), (Yöneticilik Yapmayanlar, p:,000) belirleyici bir rolü

olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Böylece H1 hipotezimiz kabul edilmiştir. H0 hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 18: Öğretmenlerin algıladığı liderlik tarzları ile karara katılmaları arasındaki ilişkide idari görevin belirleyici bir rolüne ilişkin tablo

Değişkenler		Liderlik	
		(Yöneticilik Yapanlar)	(Yöneticilik Yapmayanlar)
Karara Katılma	Pearson Kolerasyon	,253**	,407**
	Sig. (2-tailed)	,149	,000
	N	34	152

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2 yönlü)

H2.3. Öğretmenlerin algıladığı liderlik tarzları ile karara katılmaları arasındaki ilişkide *öğrenim durumunun* belirleyici bir rolü vardır.

Öğretmenlerin *öğrenim durumu* değişkenine ait Tablo 19'da yer alan analizler incelendiğinde liderlik ile karara katılma arasındaki ilişkide öğrenim durumu değişkeninin çok güçlü ve anlamlı ilişki olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca Tablo 19 da yapılan korelasyon analizi sonuçları arasında fark FisherZ testi ile incelenmiştir. Zscore: -0,065 tesbit edilmiş olup P: 0.948487 (P>0,05) olduğundan iki korelasyon arasında anlamlı bir olmadığı sonucuna varılmıştır.

Bu kapsamda, liderlik ile karara katılma arasındaki ilişkide öğrenim durumu (Lisans p:;008),(Yüksek Lisans p:;000) değişkeninin belirleyici bir rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Böylece H1 hipotezimiz ret edilmiştir. H0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 19: Öğretmenlerin Algıladığı Liderlik Tarzları İle Karara Katılmaları Arasındaki İlişkide Öğrenim Durumu Değişkenin Belirleyici Bir Rolüne İlişkin Tablo

Değişkenler		Liderlik	
		(Lisans)	(Yüksek Lisans)
Karara Katılma	Pearson	,396**	,406**
	Kolerasyon		
	Sig. (2-tailed)	,000	,009
	N	146	40

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2 yönlü)

H2.4. Öğretmenlerin algıladığı liderlik tarzları ile karara katılmaları arasındaki ilişkide *mesleki deneyim süresinin* belirleyici bir rolü vardır.

Öğretmenlerin *mesleki deneyim süresi* değişkenine ait Tablo 20’de yer alan analizler incelendiğinde; liderlik ile karara katılma arasındaki ilişkide deneyim süresi (6-10 YIL), (11-15 YIL) değişkeni arasında anlamlı yokken, deneyim süresi (0-5 YIL), (16,+ YIL) değişkeni arasında çok güçlü ve anlamlı ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Ayrıca Tablo 20 de yapılan korelasyon analizi sonuçları arasında fark FisherZ testi ile incelenmiş olup aşağıda test sonuçlarına ilişkin bulgular sunulmuştur.

*** (0-5 yıl) ile (6-10 yıl) arasındaki korelasyon arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.(Zscore: 1.783 tespit edilmiş olup, P: 0.03728 (P<0,05))**

*** (0-5 yıl) ile (11-16 yıl) arasındaki korelasyon arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.(Zscore: 1.079 tespit edilmiş olup, P: 0.01402 (P<0,05))**

*** (0-5 yıl) ile (16,+ yıl) arasındaki korelasyon arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.(Zscore: -0.054 tespit edilmiş olup, P: 0.478554 (P>0,05))**

Bu kapsamda; liderlik ile karara katılma arasındaki ilişkide deneyim süresi değişkeninin ((0-5 YIL) p:, ,000), ((6-10 YIL) p:, ,318), ((11-15 YIL) p:, ,175), ((15,+ YIL) p:, ,012), belirleyici bir rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sonuç ile hipotezimiz kabul edilmiştir. H0 hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 20: Öğretmenlerin Algıladığı Liderlik Tarzları İle Karara Katılmaları Arasındaki İlişkide Deneyim Süresi Değişkeninin Belirleyici Bir Rolüne İlişkin Tablo

Değişkenler		Liderlik			
		(0-5 yıl)	(6-10 yıl)	(11-15 yıl)	(16,+ yıl)
Karara Katılma	Pearson Kolerasyon	,478**	,154	,259	,486**
	Sig. (2-tailed)	,000	,318	,175	,012
	N	60	44	29	53

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2 yönlü)

6. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmamızdan elde edilen sonuçlar yorumlanmış olup, bu sonuçlar literatürde yer alan benzer araştırma sonuçları ile ilişkilendirilerek tartışılmıştır.

Öğretmenlerin algılamış oldukları liderlik tarzı toplam puanı ile karara katılma toplam puanı üzerinden yapılan analizler sonucunda liderlik tarzı ile karara katılma arasında anlamlı derecede orta düzey bir ilişki sonucu bulgulanmıştır. Copeland, (1997), Oğuz, (2008) ve İlmez (2010)'de ulaştığımız sonuçlara benzer olarak; liderlik tarzları ile karara katılma arasında anlamlı derecede ilişki olduğu sonucuna ulaşmış olup, bu sonuçlar araştırma sonuçlarımızla örtüşmektedir. Diğer yandan Köse (2013)'nin okul yöneticilerinin işlemci liderlik davranışlarının, öğretmenlerin karara katılım düzeyleri ile ilişkisini incelediği çalışmasında, işlemci liderlik davranışları ile karara katılma davranışı arasında herhangi bir ilişki bulunmamış olup bu sonuç bizim bulgularımızla örtüşmemektedir.

Algılanan dönüşümcü liderliğin *öğretimsel karara katılma* ile ilişkisi ile algılanan etkileşimci liderliğin *öğretimsel karara katılma* ile ilişkisinin benzer oranda olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca algılanan dönüşümcü liderliğin *yönetimsel karara katılma* ile ilişkisi ile algılanan etkileşimci liderliğin *yönetimsel karara katılma* ile ilişkisinin de benzer oranda olduğu anlaşılmaktadır. Ulaşılan bu bulgular neticesinde liderlik tarzları ile karara katılma arasında bir ilişki olduğu fakat etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile yönetimsel ve öğretimsel karara katılma davranışını ilişkisinin benzer oranda olduğu görülmüştür.

Bu kapsamda; literatür incelendiğinde Köse (2013)'nin liderlik ve karara katılma davranışı üzerine yapmış olduğu çalışmasında dönüşümcü liderlik davranışlarının, etkileşimci liderlik davranışlarına göre karara katılma ile ilişkisinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Copeland (1997) ve Oğuz (2008)'un okul yöneticileri ve öğretmenler üzerine yapmış oldukları çalışmalarında ise, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzları ile öğretmenlerin karara katılım düzeyi arasındaki ilişkinin, okul yöneticilerinin etkileşimci liderlik tarzları ile öğretmenlerin

karara katılım düzeyleri arasındaki ilişkiden daha yüksek olduğu sonuçlarına ulaşılmış olup, ulaşılan bu sonuçlar araştırma bulgularımızı desteklememektedir.

Araştırmamızın son hipotezi doğrultusunda liderlik tarzları ile karara katılma ilişkisinde bazı demografik özelliklerin (cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki deneyim süresi, idari görevde bulunma) belirleyici bir rolü olup olmadığı test edilmiş olup, idari görev ve mesleki deneyim süresi değişkeninin liderlik ve karara katılma arasındaki ilişkide belirleyici bir rolü bulunurken, cinsiyet ve öğrenim durumu değişkeninin herhangi bir belirleyici rolü bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Turgut (2010)'un öğretmenlerin karara katılma düzeylerinin demografik değişkenler kapsamında farklılaşıp farklılaşmadığını test ettiği araştırmasının neticesinde; karara katılma düzeylerinin cinsiyete göre bir farklılık göstermediği, ancak hizmet süresi ve yönetici deneyimi olma durumuna göre farklılıklar olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Özdoğru (2012)'nin yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin karara katılma düzeyleri cinsiyet ve kıdeme göre farklılık göstermemekte olup, Gürkan (2006)'ın yapmış olduğu çalışmada ise öğretmenlerin karara katılma durumlarını cinsiyet ve deneyim süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Liderlik değişkeni ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen Yiğitel (2014), yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin algıladıkları liderlik tarzı ile cinsiyete arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, fakat öğrenim durumu ve mesleki deneyim süresine göre anlamlı farklılıklar bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Kiriş (2016) öğretmenlerin algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışının, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterirken, eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

İlgili alanyazın incelendiğinde literatürde yer alan çalışmalarda genel olarak liderlik ve karara katılma değişkenlerinin demografik değişkenler kapsamında ayrı ayrı analizlerin yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmada ise liderlik ile karara katılma arasındaki ilişkide demografik değişkenlerin belirleyici rolü incelenmiş olup, araştırma bu yönü ile literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca yerli literatür incelendiğinde Öğretmenlerin algıladıkları liderlik tarzları ile karara katılma ilişkisini

inceleyen bir adet araştırma olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma literatüre yeni bir bakış sunması açısından önem arz etmektedir.

Liderlik ve karara katılma konusu ile ilgili araştırma yapacaklara öneriler aşağıdaki gibidir.

- Karara katılmaya etki ettiği düşünülen diğer liderlik tarzları ele alınarak bu liderlik tarzları ile karara katılma arasındaki ilişkiyi konu edinen araştırmalar gerçekleştirilebilir.
- Karara katılmanın liderlik haricindeki başka değişkenler ile arasındaki ilişkiler incelenmelidir.
- Araştırmada yaş, eğitim kademesi, medeni durum, çocuk sayısı, branş, gibi değişkenlere de yer verilerek araştırma geliştirilebilir.
- Elde edilen sonuçların genelleştirilmesi açısından benzer araştırmalar farklı sektörlerde ve daha fazla örneklem grubu ile yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Acet, Ö. (2006). İlköğretim okullarında örgüt iklimi ile karara katılma süreci arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Açıkgöz, K. (1987). Katılmanın Kuramsal Temelleri ve Katılma Araştırmaları, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt 20, Sayı 1-2, 21-27.
- Açıkgöz, K. (1984). "Öğretmenlerin Okuldaki Kararlara Katılımı". Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). Örgütsel Davranış. (Ed.Can,H.), İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). İşletme Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Akalın, Ö. (2004). Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Üst Düzey Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Niteliklerinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Aksay, O. (2005). Ortaöğretim okullarında karara katılma ve öğretmen morali. Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Aldemir, G. (1996). Öğretmenlerin okul yönetimine katılma düzeyleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Alıç, Mehmet. (1985). "Okul Müdürünün Liderlik Davranışları ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler". Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Anderson, Neil, Vd.,2009, Endüstri, İş ve Örgüt psikolojisi, İstanbul; literatür yayıncılık.

Arıkan, B. (1979). Karara Katılma ve Katılma – Doyum İlişkisi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi,

Arslantaş, C. C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 261–286.

Aşkun. İnal Cem,1988, Karizma ve Atatürk'ün Önderliğindeki Gelişimi, Ankara: Ankara Üniversitesi yayınları.

Aydın, M. (1998), Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi

Aydoğmuş, C. (2011). Kişilik Özellikleri İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Balyer, A. (2001). Üniversitelerde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Kendilerini İlgilendiren Konularda Ne Derece Karara Katılmaktadırlar, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Barlı, Ö. (2010). Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış. İstanbul: Aktif Yayınevi.

Bass, B.M. (1985). Leadership: good, better, best, Organizational Dynamics

Bass, B.M. (1997). Does the Transactional/Transformational Leadership Transcend Organizational and National Boundaries?. American Psychologist, 52 (2), 130- 139.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, USA: SAGE Publications.

Başaran, İ. E. (1988). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gül Yayınları.

Başaran, İbrahim Ethem. *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1982.

Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

Binbaşoğlu, C. (1988). *Eğitim yöneticiliği*. Ankara: Binbaşoğlu Yayınevi

Boydak Özkan, M., (2004). *Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Saygınlık Kazandırmadaki Rolü, XII*. Eğitim Bilimleri Kongresi, cilt:2

Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Bursalıoğlu, Ziya. (1978). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını,

Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Chapman, J.D. (1990). *School Based Decision-Making and Management*, The Falmer Press, London.

Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Cemaloğlu, N. ve Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme ve karara katılma*. Milli Eğitim Dergisi, Sayı 146.

Copeland, J. A. (1997). *Transformational leadership and participation in decision-making in public schools*. Unpublishment Masters Thesis. The University of New Brunswizk, September.

Çakınberk, A. ve Demirel, E.T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 24, 103-119.

Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu. Ankara: Anı Yayıncılık,

Çoban, E. A., Hamamcı, Z. (2006). “Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Acısından İncelenmesi”. Kastamonu: Kastamonu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt:14, No:2, 393-402.

Dilber, M. (1976). Yönetmel ve Örgütsel Etkiliğe Davranışsal Yaklaşım. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.

Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı (Çev: K. Tosun). İstanbul: Yön Ajans.

Demirtaş, H. Vd, (2008). Öğretmenler Kurulu Toplantılarının Etkililiğine İlişkin Öğretmen Görüşleri, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 9, sayı 15,

Den Hartog, D.N.& Kopman, P.L. (2001). Leadership in organizations. In N.Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran, Handbook of Industrial, Work and Organizational sychology, Volume 1, Personnel Psychology.Sage Publications.

Dennis W. Organ, w.Clay HAMNER, (1982) Organizational Behavior. Business Pub. USA. S.395

- Dicle, A. (1980). Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma. Ankara: ODTÜ Yayınları.
- Dinçer, Ö. Fidan, Y. (1996). İşletme yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Doğan, S. (2007). Vizyona dayalı liderlik. İstanbul: Kare Yayınları. 2.Baskı.
- Drucker, P. (1993). *Kapitalist ötesi toplum*. İstanbul: İnkılâp Yayınları.
- Erçetin, S. S. (2000). *Liderlik sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2007). İşletmelerde Davranış. İstanbul: Malatyalı İşadamları Derneği Yönetim Yayınları Dizisi 1.
- Erkuş, A. ve Günlü, E. (2008). Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri. İşletme Fakültesi Dergisi, 9 (2), 187-209.
- Eren, E. (2006). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2001). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar). İstanbul: Beta Yayınları.
- Efil İsmail (2004) , İşletme Yönetimi, Aktüel, İstanbul
- Fişek, Kurthan. Yönetim. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, 1975.
- Fromm, Erich. (1982). Sağlıklı Toplum. (Çev: Yurdanur Salman ve Zeynep Tanrıseven), İstanbul: Payel Yayınevi.
- Hatiboğlu, Z. (1986). İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı. İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayınları.

(Helliege, D. ve Slochum, J.W., (1995). Organizational Behaviour. Contingency Views, College Station, Texas Universty Park, Pennsylvaniana.

Hemedoğlu, E. ve Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 4 (1), 58-77.

Güçlü, N. (2000). "Okula Dayalı Yönetim", Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 48

Güçlüol, K. (1985). Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Gümüşlüoğlu, L. (2009), "İnovasyon ve Liderlik". Savunma Sanayi Gündemi, Ankara, 37-42.

Güney, S. (2003). Yönetim ve organizasyon el kitabı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güney, S. (2011). Davranış Bilimleri. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Gürsel, M. (1997). Okul Yönetimi. Konya: Mikro Yayınları.

İlmez, M. (2010). Bir kamu kurumunda görevli yöneticilerin ve çalışanların liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Kapusuzoğlu, ř. (2004). Okula Dayalı yönetimde Denetim Sisteminin İşlevselliği ve Katkısının Değerlendirilmesi, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya

Karallı, S. (2003). Okul müdürlerinin etkililiği ile öğretmenlerin karara katılma düzeyleri. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Köse, E. (2013). İlköğretim kurumu öğretmenlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkide örgütsel sessizlik ve karara katılımın aracı etkisi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(16), 443-466.

Kayaalp Ersoy, E.G. (2009). Yöneticilerin Dönüştürücü ve İşe Yönelik Liderlik Eğilimleri İle Kişilik Özelliklerinin İlişkisi: Bir Örnek Olay. Doktora Tezi, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaya, Y. K. (1999). Eğitim Yönetimi, Ankara, Bilim Yayınları.

Kaya, Y. K. (1991). Eğitim Yönetimi, Kuramı ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara, Set Ofset Matbaacılık.

Kelly, J. (1980). *Organizational Behavior 3rd.*, Irvin

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.

Kotter, J.P., (1990), Liderler Gerçekte Ne Yapar? İçinden Harvard Business Review'den Liderlik, Çev. Mess Yayınları, İstanbul 1999 ss.45-46

Köklü, M. (1994). "Ortaöğretim Okullarında Öğretmenlerin Kararlara Katılımı" Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Lane, W.R. (1970). Foundations of Educational Administration: Behavioral analysis, New York: The Mc Millan

Onaran, O. (1971). Örgütlerde karar verme. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınlar.

Oğuz, E. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.

Özalp, İ. Eren, G. ve Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda durumsallık yaklaşımı açısından liderlik: liderliğin Fred E. Fiedler kuramındaki liderlik tarzlarına göre belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama. [Elektronik versiyon]. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1-2), 161-205.

Öktem, M.K. (1993). Örgütsel Önderlik: Ohio Araştırmaları ve Türkiye'de Bir Uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*. 26 (2), 95-117.

Özden, Y. (1996). Okullarda katımlı yönetim. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2 (3).

Özdoğru, M. (2012), İlköğretim okulu öğretmenlerinin karara katılma durumları ve istekleri ile iş motivasyonları arasındaki ilişki. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bolu

Mihçioğlu, Cemal, (1958). Beşeri Münasebetler. Ankara: Ajans-Türk,

Mihçioğlu, Cemal, (1970). Halkla İlişkiler nedir?, Ankara, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı 3

Miskel, C. G. and Hoy, W. K. (2010). *Eğitim yönetimi-teori, araştırma ve uygulama*. (Çev. Ed. Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Pateman, Carole. (1970). Participation and Democratic Theory. London: Cambridge University Press,

Robbins, Stephen P. (1991), Essentials of Organizational Behavior, Çev:Öztürk,A.Ş.(1994), Örgütsel Davranışın Temelleri ETAM A.Ş.

Robbins,S.P. ve Judge T.A, (2013). Organizational Behavior, Örgütsel Davranış Çev: Erdem ,İ. İstanbul, Nobel

RJ House JM. Howell, (1992), Personality And Charismatic Leadership, The Leadership Quarterly,vol 3.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yay.Dağ.Ltd.Şti.

Semerci, N. (2000). “Yönetimde Karar Vermenin Kritik Düşünme İle İlişkisi.” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı:22.

Serinkan, Celalettin (2012). Liderlik ve Motivasyon., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., (2011). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, H. (1998). 21. Yüzyıl Eşiğinde Paradigmalar Savaşı: Kaostaki Türkiye. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Turan, Selahattin ve Şişman, Mehmet, (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık,

Tabak, A. (2001). Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri. KHO Bilim Dergisi, 11(2).

Talas, Cahit. (1976). Sosyal Ekonomi. Ankara: Sevinç Matbaası,

Tichy, Noel. (1986) The Transformational Leader. John Wilwy & Sons. New York .

Toduk Akiş, Y, (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası. ALFA Basım Yayım Matbaacılık Ltd.Şti.

Tosun, Kemal. (1987). İşletme Yönetimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını,

Zel, U. (2011). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yavuz, E. (2008). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yavuz, Y. (2003). Lise yönetici ve öğretmenlerinin yerinden ve merkezden yönelimlerinin karar verme sürecine etkileri. İzmir: Ege Eğitim Dergisi-3

Yavuz, Y. (2001) Lise yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Okulda Yerinde yönetim ve Merkezden Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin Görüşlerinin Karar Verme Sürecine Etkileri, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Anket Formu

Bu anket, bilimsel bir çalışmaya veri tabanı oluşturmak için kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Yardımlarınız ve ilginizden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Ahmet Burak SÖKMEN

İstanbul Kültür Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

1-Cinsiyetiniz: Bay (1) Bayan(2)

2-Öğrenim Durumunuz : Lisans (1) Yüksek lisans (2) Doktora (3)

3- Mesleki deneyim süreniz? (Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? 0-5, 6-10, 11-15, 15,+)

4- Daha önce yöneticilik yaptınız mı? Evet (1) Hayır (2)

KARARA KATILMA ÖLÇEĞİ	HİÇ	ÇOK AZ	BİRAZ	ÇOK
Lütfen aşağıdaki ifadeleri bağlı olduğunuz yöneticinizi (Okul Müdürü) düşünerek dikkatlice okuyunuz. Bu çalışmada okulda alınan kararlara ilişkin ifadeler verilmiştir. Bu kararların alınmasında karara katılma düzeyinizi 1'den 4'e kadar olan ve yanda verilen kutucuklara işaretleyiniz.				
1- Dersinizdeki ünitelerin hedeflerinin belirlenmesi	1	2	3	4
2- Ana-babalara öğrencilerin durumlarının bildirilmesi yollarının geliştirilmesi	1	2	3	4
3- Öğrencilerin başarılarının nasıl değerlendirileceğine karar verilmesi	1	2	3	4
4- Dersleri daha etkili işleyebilmek için çevre olanaklarından yararlanılması	1	2	3	4
5- Ödev konularının belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi kurallarının belirlenmesi	1	2	3	4
6- Öğrenciye ilişkin bilgilerin (kişisel dosya vs.) elde edilmesi korunması ve kullanılmasının planlanması	1	2	3	4
7- Ders kitabı ve öteki öğretim materyallerinin seçilmesi	1	2	3	4
8- Not verme kurallarının belirlenmesi	1	2	3	4
9- Derslerde izlenecek öğretim ve sınav yöntemlerinin belirlenmesi	1	2	3	4
10- Zümrenizin işleyişinin düzenlenip, değerlendirilmesi	1	2	3	4
11-Okulunuzdaki disiplin anlayışının oluşturulması ve uygulamaya konması	1	2	3	4
12-Öğretmenlerin nöbet günlerinin ve saatlerinin belirlenmesi	1	2	3	4
13-Okulunuzdaki öğretmenler için hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi	1	2	3	4
14-Danışman öğretmenlerin belirlenip, öğrenci danışmanlığının düzenlenmesi	1	2	3	4
15- Ders dağıtımının yapılması	1	2	3	4
16-Okul-çevre ilişkilerinde beliren sorunların çözülmesi	1	2	3	4
17-Okulunuzun hedeflerinin belirlenmesi ve gözden geçirilmesi	1	2	3	4
18-Öğretmenlerin değerlendirilmesinde uyulacak esasların belirlenmesi	1	2	3	4
19-Haftalık ders programlarının hazırlanması	1	2	3	4
20-Öğretim araç ve gereçlerinin zümrelere dağıtımının yapılması	1	2	3	4
21-Zümreler arasında iletişimin nasıl sağlanacağına belirlenmesi	1	2	3	4
22-Öğretmenlerin sınavlarda ya da ders dışı etkinliklerde görevlendirilmesi	1	2	3	4
23-Öğrenci kulüplerinin kurulması ve görevli öğretmenlerin belirlenmesi	1	2	3	4
24-Kültür, yayın ve inceleme kurulunun belirlenmesi	1	2	3	4
25-Stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesi için yapılacak çalışmaların belirlenmesi	1	2	3	4
26-Okulunuzun gelir ve harcamalarının planlanması	1	2	3	4
27-Okulunuzun işleyişinin değerlendirilmesi	1	2	3	4

ÇOK YÖNLÜ LİDERLİK ANKETİ						
<i>Lütfen aşağıdaki ifadeleri bağlı olduğunuz yöneticinizi düşünerek dikkatlice okuyunuz. Her soru için "kesinlikle katılmıyorum" ile "kesinlikle katılıyorum" arasında değişen seçeneklerden sadece birini seçiniz. Her bir ifadeye hangi oranda katıldığınızı lütfen uygun kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.</i>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Geleceğe olumlu bakar.	1	2	3	4	5
2	Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.	1	2	3	4	5
3	Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.	1	2	3	4	5
4	Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.	1	2	3	4	5
5	Onunla çalışmak zevklidir.	1	2	3	4	5
6	Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.	1	2	3	4	5
7	Davranışları ona saygı duymama neden olur.	1	2	3	4	5
8	Tavırları güç ve güven hissi verir.	1	2	3	4	5
9	Önem verdiği değerleri ve inançları bizimle paylaşır.	1	2	3	4	5
10	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.	1	2	3	4	5
11	Kararlarının ahlaki ve etik sonuçlarını dikkate alır.	1	2	3	4	5
12	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	1	2	3	4	5
13	Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.	1	2	3	4	5
14	Kendimi geliştirmeye beni yönlendirir.	1	2	3	4	5
15	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek onun için önemlidir.	1	2	3	4	5
16	Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	1	2	3	4	5
17	Kritik varsayımların planlanana uygun olup olmadığını sürekli gözden geçirir.	1	2	3	4	5
18	Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir.	1	2	3	4	5
19	İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.	1	2	3	4	5
20	Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.	1	2	3	4	5
21	Benim için konulan performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça söyler.	1	2	3	4	5
22	Harcadığım çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur.	1	2	3	4	5
23	Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.	1	2	3	4	5
24	Yapılan iyi işi daima takdir eder.	1	2	3	4	5
25	Hatalarımız konusunda bizi daima uyarır.	1	2	3	4	5
26	Zamanını "söndürülecek yangınlar" arayarak geçirir.	1	2	3	4	5
27	Yaptığım hataları asla unutmaz.	1	2	3	4	5
28	Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz.	1	2	3	4	5
29	Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz.	1	2	3	4	5
30	Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.	1	2	3	4	5
31	Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır.	1	2	3	4	5
32	Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.	1	2	3	4	5
33	Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir.	1	2	3	4	5
34	Gerektiğinde ortada yoktur.	1	2	3	4	5
35	Karar vermekten kaçınır.	1	2	3	4	5
36	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.	1	2	3	4	5