

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖZEL EĞİTİM ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE
OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
İNCELENMESİ İSTANBUL ESENYURT ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hakim BİLGİN

İstanbul
Mayıs, 2018

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖZEL EĞİTİM ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE
OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN
İNCELENMESİ İSTANBUL ESENYURT ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hakim BİLGİN

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi Nüket AFAT

İstanbul

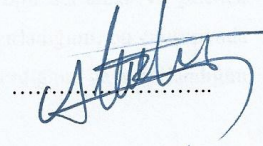
Mayıs, 2018

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

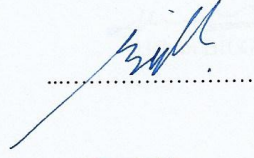
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Dr. Öğr. Üyesi Nüket AFAT (Danışman)



Üye Dr. Öğr. Üyesi Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

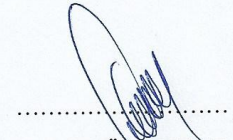


Üye Dr. Öğr. Üyesi Erhan ALABAY



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Ömer ÇAHA
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Özel Eğitim Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi İstanbul Esenyurt Örneği**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Hakim BİLGİN

ÖNSÖZ

Özel eğitim öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin incelendiği bu çalışmada, lisansüstü eğitimim boyunca ilminden faydalandığım, insani ve ahlaki değerleri ile örnek olarak aldığım, yanında çalışmaktan onur duyduğum ve ayrıca tecrübelerinden yararlanırken göstermiş olduğu hoşgörü ve sabırdan dolayı değerli hocam, Dr. Öğr. Üyesi Nüket AFAT'a, tez yazım aşamasında desteğini esirgemeyen Tayfur SALATAN'a, anketlerin uygulanması aşamasında katkılarını esirgemeyen Esenyurt ilçesinde görev yapan özel eğitim öğretmenlerine ve kurum müdürlerine, özet bölümünün tercümesinde desteğini esirgemeyen Deniz ÇOBANOĞLU'na, bu günlere gelmemde büyük pay sahibi olan eşime, biricik kızıma ve dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Hakim BİLGİN
İstanbul, 2018

ÖZET

ÖZEL EĞİTİM ÖĞRETMENLERİNİN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ İSTANBUL ESENYURT ÖRNEĞİ

Hakim BİLGİN

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Nüket AFAT

Mayıs- 2018, 81 Sayfa

Bu çalışmada özel eğitim öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik özellikleri incelenmiştir. Araştırma, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Esenyurt ilçesinde görev yapan özel eğitim öğretmenleri ile yürütülmüştür. Erkeklerin iletişim davranışları, sorun çözme ve karar verme yolları, verimlilik ve yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri ortalamaları kadınlardan daha yüksek, yöneticilik yapanların yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi ortalamaları yapmayanlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alanların iletişim davranışları, sorun çözme ve karar verme yolları, verimlilik ve yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri ortalamaları yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim almayanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Fen-matematik öğretmenlerinin iletişim davranışları, sorun çözme ve karar verme yolları ve yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri düzeyleri sınıf öğretmenlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE LEADERSHIP PROPERTIES PERCEIVED BY SPECIAL EDUCATION TEACHERS OF STATE SCHOOLS ADMINISTRATORS ISTANBUL ESENYURT SAMPLE

Hakim BİLGİN

Master's Degree, Educational Administration and Supervision

Thesis Advisor: Dr. Lecturer Nüket AFAT

May - 2018, 81 Pages

The leadership characteristics of school administrators working in public schools perceived by special education teachers have been examined in this study. The research was carried out by the Special Sub-Class Teachers in the State Schools of Esenyurt in Istanbul Province in 2017-2018 academic year. Men's communication behaviors, problem solving and decision-making methods, productivity and perceived leadership characteristics of administrators were found to be higher than women, and the executives were higher than those who did not perform the averages of leadership.

It was determined that the communication behaviors of in-service training areas, the ways of problem solving and decision making, the productivity and perceived leadership qualities of the administrators were higher than those without in-service training. Science-Mathematics teachers' communication behaviors, problem solving and decision making methods, and perceived leadership qualities of administrators were found to be higher than class teachers.

KISALTMALAR VE SİMGELER

Akt.	: Aktaran
n.	: Örneklem
p	: Kritik Değer
sd	: Serbestlik Derecesi
t	: Dağılım Değeri
X	: Aritmetik Ortalama



İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
KISALTMALAR VE SİMGELER	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi	3
1.2.1. Alt Problemler	3
1.3.Araştırmanın Amacı	4
1.4.Araştırmanın Önemi	5
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları:	6
1.6. Varsayımlar.	6

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	7
2.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı.....	7
2.2. Liderlik Düşüncesinin Gelişim Süreci	11
2.3. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar	14
2.4. Liderliğin Önemi	16
2.5. Liderlik Gücünün Kaynakları.....	17
2.5.1.Zorlayıcı Güç.....	18

2.5.2.Yasal Güç	18
2.5.3.Ödüllendirme Gücü	19
2.5.4. Karizmatik Güç	19
2.5.5.Uzmanlık Gücü	20
2.6.Liderlik Biçemleri	20
2.6.1.Vizyoner Liderlik	20
2.6.2.Dönüşümcü Liderlik.....	21
2.6.3.Etkileşimci Liderlik.....	22
2.6.4.Karizmatik Liderlik	24
2.6.5.Etik Liderlik	26
2.6.6.Öğretimsel Liderlik	27
2.7.Öğretim Liderliği ve Okul Yöneticiliği.....	28
2.8.Öğretim Liderinin Özellikleri.....	30
2.9. Öğretimsel Liderlik Davranışları	33
2.10. İlgili Araştırmalar	35

BÖLÜM III

YÖNTEM.....	38
3.1. Araştırmanın Modeli	38
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	38
3.3. Veri Toplama Aracı.....	40
3.3.1. Demografik Bilgi Formu	41
3.3.2. Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği	41
3.4. Verilerin Analizi.....	43

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM.....	46
4.1. Demografik Değişkenlere Göre Algılanan Lider Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	47

4.1.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	48
4.1.2. Yöneticilik Yapma Değişkenine İlişkin Bulgular.....	49
4.1.3. Yöneticilikle İlgili Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkenine İlişkin Bulgular.....	51
4.1.4. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	53
4.1.5. Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular	55
4.1.6. Branş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	56
4.1.7. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular:	59
4.1.8. Öğretmenlerin Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	61

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	63
5.1. Sonuç.....	63
5.2. Öneriler.....	67
KAYNAKÇA	69
EKLER.....	75
ÖZGEÇMİŞ.....	81

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2-1: Liderliğin Evrimsel Gelişimi.....	13
Tablo 2-2: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	15
Tablo 2-3: Liderin Fiziksel, Zihinsel ve Kişilik Özellikleri.....	17
Tablo 2-4: Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması.....	23
Tablo 2-5: Okul Yöneticisinin Liderlik Davranışları.....	34
Tablo 3-1: Demografik Özelliklere Ait Frekans Analizi.....	39
Tablo 3-2: Ölçeğin Güvenirlilik Analizi.....	42
Tablo 3-3: Ölçeğe Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	42
Tablo 3-4: Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeğine Ait Normallik Sınaması.....	44
Tablo 3-5: Uygulanan Testler.....	45
Tablo 4-1: Yöneticilerin Algılanan Liderlik Özellikleri İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	46
Tablo 4-2: Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği İle Öğretmenlerin Cinsiyet Durum Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Bağımsız Grup t-testi.....	48
Tablo 4-3: Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği ile Öğretmenlerin Yöneticilik Yapma Durum Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Bağımsız Grup t-testi.....	49
Tablo 4-4: Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği ile Öğretmenlerin Yöneticilikle İlgili Hizmet İçi Eğitim Alma Durum Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Bağımsız Grup t-testi.....	51
Tablo 4-5: Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği ile Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi.....	53
Tablo 4-6: Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği ile Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Scheffe Testi Sonuçları.....	54
Tablo 4-7: Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği ile Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi.....	55

Tablo 4-8: Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği ile Öğretmenlerin Branş Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi.....	56
Tablo 4-9: Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği ile Öğretmenlerin Branş Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Scheffe Testi Analizi.....	58
Tablo 4-10: Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği ile Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi.....	59
Tablo 4-11: Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği ile Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Scheffe Testi Analizi.....	60
Tablo 4-12: Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği ile Öğretmenlerin Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi.....	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2-1: Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model	9
Şekil 2-2: Liderlik Gücünün Kaynakları	18



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları, sayıltıları ve araştırmada sıkça kullanılan tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

İnsanoğlu var olduğu tarihten itibaren bütün evrelerde; çalışma hayatında, askeri ve siyasi hayatta liderlere ve liderlik etmesi beklenen insanlara çok fazla ihtiyaç duymuştur. Lider, bulunduğu ortama fayda sağlayan, grubun alışkanlıklarının üzerinde radikal değişimler yapabilen, çevresini idare etme konusunda sorumluluk almayı bilen, sezgisel gücünü, zekâsını ve ilmini yerinde kullanabilen, aldığı önemli karar ve uygulamalarla insanları yönlendirebilen kişiye verilen isimdir. Lider, mevcut olan güç kapasitesini kullanıp, çevresindekileri etkilemeyi başaran kişilere denir.

Bir lider, bazı durumlarda aldığı kararlar ve bu kararlardan doğacak olan her türlü olumlu/olumsuz sonuçların arkasında durmasını bilmelidir. Liderler, insanların tek başlarına erişemeyecekleri bazı ihtiyaç ve hedeflerini tespit edebilme yeteneğine sahiptirler. Liderler kendileri ile beraber yol almaktan yorulmayacak bireyler ile bir araya gelerek kurdukları grubu yönlendiren kişilerdir. Bununla birlikte liderler gruba dâhil insanları organize ederek strateji çerçevesinde onları eyleme geçirme becerilerine sahiptirler.

Kişilerin lider olabilmesi için öncelikle kendilerini takip edenlerden farklı bir karaktere sahip olmaları gerekmektedir. Lider kendini takip eden insanlardan daha zeki, daha etkili ve daha iyi bir iletişim becerisine sahip olabilmelidir. Lider takipçileri ile her türlü duygu ve tavrı paylaşabilmelidir. Lider aynı zamanda onu takip eden insanlarla aynı hedefe ulaşabilmek için gereken bütün eylem ve işleri yapma konusunda takipçilerini doğru yöne yönlendirmede yetkin bir düzeyde olmalıdır.

Lider, manevi anlamda çevresi için önemlidir. Lider, beraber hareket ettiği çevresindeki bireylerin, düşünce ve duygularını net olarak algılayan, bu düşünce ve duygulara göre hareketlerini şekillendiren ve aynı zamanda çevresini çıkarılardan ziyade ortak duygu ve düşünce paydasında toplayan kişidir (Eren, 2003: 525). Lider geniş kitlelere hitap etmesi nedeni ile büyük saygı görür. Bu saygı sonucunda lider, davranış ve tutumları ile örnek alınmaktadır. Onun varlığıyla davranış ve tutumları sürecin önemli belirleyicilerindedir.

Liderlik olgusuyla ortaya atılan ve üzerinde çalışılan araştırmaların sayısı oldukça çoktur. Liderlik ile ilgili olarak fazla tanım olmasının göstergelerinden bir tanesi de liderlik üzerine yapılan çalışmaların fazlalığı gösterilebilir. Ancak günümüzde dahi bunca çalışmanın yapılmış olmasına rağmen liderlik ile ilgili net ve kesin bir görüşün bulunmadığını söylemek mümkündür. Bunun nedeni de liderliğin farklı ve değişken özelliklerinin olmasıdır. Liderlik için önemli olan husus önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ulaşabilmek için bireylerin şahsi menfaatlerinin neler olduğunun bilincinde olarak hepsini bir grupta toplayarak onlarda mevcut olan g, istek, inanç ve enerjilerini st seviyeye çıkarmaktır.

Liderliğin son dönemlerde örgüt yönetimi için azami derecede önemli olduğu görülmektedir. Etkili liderlerle yüksek başarılar imza atan işletmelerin varlıklarını devam ettirdiklerini söylemek mümkündür. Etkili yöneticilerin önemli özelliklerine bakıldığında, insan ilişkilerini iyi kurmaları, beraber çalıştıkları kişileri anlayabilmeleri, onları tanımaları, onların mesleki ve kişisel beklentilerini anlayıp kendilerini geliştirmeleri ve iş tatmini sağlayabilmeleri için uygun ortamı oluşturmaları şeklinde sıralanabilir. Gelişen ve değişen koşulları kavrayan ve değişime ayak sağlayabilen etkili yöneticiler, çalışanları da geliştirmelidir (Karlı, 2006: 249).

Sağlıklı ekonomik büyümenin, siyasal ve toplumsal gelişmenin; eğitim sisteminin fonksiyonlarını gerçekleştirmedeki başarı derecesi ile yakından ilgilidir (Taymaz, 2001: 17). Elde edilen bu başarının gelişimi; örgütteki politika, amaç ve planlar kapsamında verimli ve etkili yönetmekten sorumlu olduğu görülen eğitim yöneticilerinin var olmasına ve başarisına bağlıdır. Eğitim örgütlerinin de başarılı olmasının temelinde iyi yönetim vardır(Eren, 1991: 4).

Bu bilgiler kapsamında giriş bölümü de dahil olmak üzere çalışma beş bölümden oluşturulmuştur. Çalışmanın birinci bölümü giriş bölümüdür. Çalışmanın bu bölümünde liderlikle ilgili zet bilgiler verildikten sonra araştırmanın problemine, araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, araştırmanın sınırlılıklarına ve araştırmanın varsayımlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde kuramsal ereve verilmiştir. Bu bölümde genel olarak liderlik kavramı ve kapsamı betimsel literatür tarama tekniği kullanılarak sunulmuştur. Konuyla ilgili önceden yazılmış kitaplar, makaleler, tezler ve internet kaynakları taranmıştır. Bilgiler şekil ve tablolar eşliğinde aktarılmıştır. nc bölümde araştırmanın yöntemine, dördüncü bölümde bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Son olarak da sonuç aktararak önceden yapılmış araştırmalarla karşılaştırılmış ve bu doğrultuda öneriler geliştirilmiştir.

1.2. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesi ‘özel eğitim öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik özellikleri nelerdir?’ şeklindedir.

1.2.1. Alt Problemler

1. Özel eğitim öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik özellikleri cinsiyet, yaş, kıdem, branş, yöneticilik yapma durumu, yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu, eğitim durumu ve müdürlerinin eğitim durumu değişkenlerine göre farklılıklar var mıdır?
2. Özel eğitim öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin sorun çözme ve karar verme yolları cinsiyet, yaş, kıdem, branş, yöneticilik yapma durumu, yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu, eğitim durumu ve müdürlerinin eğitim durumu değişkenlerine göre farklılıklar var mıdır?
3. Özel eğitim öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin iletişim davranışları özellikleri cinsiyet, yaş, kıdem, branş, yöneticilik yapma durumu, yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu, eğitim durumu ve müdürlerinin eğitim durumu değişkenlerine göre farklılıklar var mıdır?
4. Özel eğitim öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin verimlilik- öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi özellikleri cinsiyet, yaş, kıdem, branş, yöneticilik yapma durumu, yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu, eğitim durumu ve müdürlerinin eğitim durumu değişkenlerine göre farklılıklar var mıdır?
5. Özel eğitim öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi özellikleri cinsiyet, yaş, kıdem, branş, yöneticilik yapma durumu, yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu, eğitim durumu ve müdürlerinin eğitim durumu değişkenlerine göre farklılıklar var mıdır?

1.3.Araştırmanın Amacı

İnsanlar, varlıklarını devam ettirdikleri her yerde bir düzen ve bir sistem arayışında bulunmuşlardır. Bu düzen ve sistem, insanların doğru hareket etmesini sağlamaktadır. Düzen ve sistem insanların mutlu ve huzurlu olabilmesi için mutlak bir ihtiyacı ifade eder. Ancak bu düzen ve sistem her ne denli varlığını devam ettirse de aslında bütün bu faktörlerin devamlılığı, onların içine dâhil olanlar kadar onları yönetenlere de bağlı olduğu görülmektedir. Başka bir ifade ile işleyen bir sistemde kabul gören bir düzenin var olduğundan bahsedebilmek için mutlaka bir yöneticiye gereksinim duyulduğunu belirtmek gerekir.

Yöneticilerin seçimleri, atanma ve yükselme durumları, eğitim sisteminin bütün verimliliğini temelden etkilediği görülmektedir. Eğitim sistemlerinin çoğunda, yönetim pozisyonlarının yeterince prestijli olması ve yönetim pozisyonundaki kişilerin çeşitli ödüller alması, bu pozisyona gelmek isteyenlerin yeterli sayıda olmalarını sağlar. Ancak bu durumun, yönetim pozisyonlarına uygun olan kişilerin atandığı anlamına gelmediğini de belirtmek gerekir. Personelin seçilmesi atanması ve yükselmesi ile ilgili uygulamaların çoğunlukla belirsiz politikalara dayalı olduğunu söylemek mümkündür. Oysa yönetici seçimleri ve atanmasının ideal yönetici imajına dayalı olması gerekmektedir (Taymaz, 2001:44).

Liderden grupta mevcut olan insanları cesaretlendirip etkileyici bir şekilde onlara motivasyon sağlaması beklenir. Liderler grup içinde çeşitli düşünceleri ortaya atmak için gereken şartları sağlaması ve gelişmeye daima açık olmayı aşılması beklenir. Bunun başarılabilmesi için etkin bir liderin grupta bulunan kişiler ile kuvvetli bir iletişime geçmesi zorunluluk arz etmektedir. Bütün bu davranışları sergileyebilen bir lider, örgütsel faaliyetlerin incelenmesi konusunda daha demokratik, başkalarına söz hakkı veren bir anlayışı oluşturabileceğini söylemek mümkündür. Kurumlarda genel olarak istenen idareci tarzının, yalnızca yaptığı göreve endekslenmiş bir yöneticiden ziyade, aynı zamanda liderlik becerilerini de sergileyebilen kişiler olduğunu söyleyebiliriz. Toplumun beklentilerini öngören ve himayesinde bulunan insanları buna göre yapılandırma konusunda cesareti olan kişilerin istenilen liderler olduğunu belirtmek gerekir.

Bugün gelinen noktaya bakıldığında liderleri; karizmatik, vizyon ve misyon sahibi, temsil niteliği olan, aydın, girişken, üretken, heyecanlı, azimli, etkin iletişim kuran, üstün kişisel özellikleri olan, pozitif düşünen, çalışkan ve azimli, olumlu bir imaja sahip, genel kültür sahibi olan, gelişen ve okuyan, etkin konuşma yeteneği olan, cesur, tutarlı, kararlı, katılımcı

ve paylaşımcı, insan odaklı, insana saygı duyan, değer veren, dışa dönük ve sosyal olan, özel yaşamında düzenli, hoşgörülü ve alçakgönüllü olan bir birey olması gerektiği görülür.

Liderlik için kişilerin, yüksek bir basamakta görevli olması, yasal yetkileri olması gibi bazı niteliklere ihtiyaçları yoktur. Günümüzde liderliğin farklı basamaklarda da sergilenebildiği görülmektedir. Burada önemli olan, grubu arkasından sürükleyebilmek, amaçların tespiti ve bu amaçlar kapsamında grubu sevk edebilmektir. Çevremize baktığımızda gücünü makamdan almayıp doğal lider statüsünde olan bir sürü kişi mevcuttur. Bu nedenle eğitim örgütlerinde lider olmak önemlidir. Bu çalışmada özel eğitim öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin çeşitli değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesi amaçlanmaktadır.

1.4.Araştırmanın Önemi

Birçok insanın liderliğin doğuştan gelen bir üstünlük olduğuna inandığı görülmektedir. Doğuştan gelen karizma, girişimcilik, hırs ve mücadele ruhu gibi bazı özelliklerin lider olma konusunda sadece yardımcı birer unsur olarak rol oynadıklarını belirtmek gerekir. Liderlik pozisyonuna gelen kişilerin, ellerindeki yetki ve gücü etkin ve doğru kullanabilmelerini güvence altına alabilmek için sahip oldukları bu kişilik özelliklerine dikkat etmek önemlidir. Bununla beraber insanların doğuştan sahip olamayacağı bazı liderlik özelliklerinin de olduğu görülmektedir. Bu özellikler kazanılabilir, öğrenilebilir ve düzenli eğitimlerle geliştirilebilir (Baltaş, 2011: 123-129).

Bu çalışmada okul yöneticilerinin özel eğitim öğretmenleri tarafından algılanan liderlik özellikleri incelenmiştir. Eğitim sistemlerinin iki önemli aktörü bulunmaktadır. İlki okul yöneticisi, ikincisiyse öğretmenlerdir. Okul yöneticileri, okuldaki bütün etkinliklerin başarılı olmasında anahtar rol oynamaktadır (Güçlü, 2003). Okul yöneticilerinin, uygun olan eğitim öğretim ortamlarının hazırlanmasında, eğitim programlarının oluşturulması ve uygulanmasında, öğretmenlerin performanslarının artırılması konusunda gösterecekleri davranış biçimleri okul örgütünün hedeflerine ulaşma derecelerini belirleyecektir.

Okul yöneticilerinin görevlerini, başarılı olarak yerine getirebilmesi için belirli bazı özelliklerinin olması gerekmektedir. Bu özelliklerin en önemlisi ise liderlik becerisidir. Okulun amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul yöneticisidir. Okul yöneticilerinin, öğretmenleri güdüleme konusunda, onları örgütsel amaçların etrafında birleştirme, kendilerini okula adanmalarının sağlanmasında, en önemlisi eğitim öğretim sürecini geliştirmede liderlik etkilerini kullanmak durumundadırlar (Akçay, 2003). Okul örgütü içinde insan kaynağını en iyi biçimde

yönetebilmek ve okulun verimliliğini arttırabilmek için okul yöneticisinin liderlik becerilerine sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle konuyla ilgili yapılan her araştırmanın önemli olduğunu söylemek mümkündür.

1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları:

Araştırma bazı sınırlılıklar göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.

1. Araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Esenyurt ilçesinde görev yapan özel eğitim öğretmenleri ile sınırlı tutulmuştur.
2. Araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılında bünyesinde özel eğitim sınıfı bulunan 27 eğitim kurumu ile sınırlıdır.
3. Araştırma anket formunu cevaplandıran öğretmenlerle sınırlı tutulmuştur.

1.6. Varsayımlar:

- 1.Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan aracın istenilen bilgileri toplamaya elverişli olup geçerlik ve güvenilirlik özelliklerine sahip olduğu varsayılmıştır.
- 2.Veri toplama araçlarının test kullanma ilkelerine uygun olarak hazırlanıp kullanıldığı varsayılmıştır.
3. Araştırmada seçilen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- 4.Öğretmenlerin ölçme araçlarına içtenlikle ve dürüst bir şekilde doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Toplumların devamlı bir gelişim ve değişim içerisinde olmalarından dolayı liderlik olgusunun da bu değişimlere dâhil olarak zamanla değişerek geliştiği görülmektedir. İnsanlarla birlikte çevre koşulları da değiştiğinden önceki liderlik tarz ve davranışları geçerliliğini kaybederek yeni liderlik tarzları ortaya çıkmaktadır. Tarihi süreç içerisinde her dönem ve her yerde, durum, zaman ve şartlar, kültürel farklılıkları da içinde barındırarak değişik biçimlerde liderliği ortaya çıkarmaktadır. Günümüzün değişen olgusu olan liderlik kavramının yalnızca niteliği ve algılanma boyutu olduğu gözlemlenmektedir. Liderlik konusunun sosyoloji, siyaset bilimi, psikoloji ve sosyal bilimlerin neredeyse her alanında önemli konulardan olduğu görülmektedir. Her disiplinin kendi çalışma alanı sınırlılıkları içerisinde liderlik ve lider kavramlarını açıklamaya ve tanımlamaya çalıştığını da belirtmek gerekir. Bu bölümde liderlik konusu kapsamlı olarak ele alınmıştır.

2.1. Liderlik Kavramı ve Tanımı

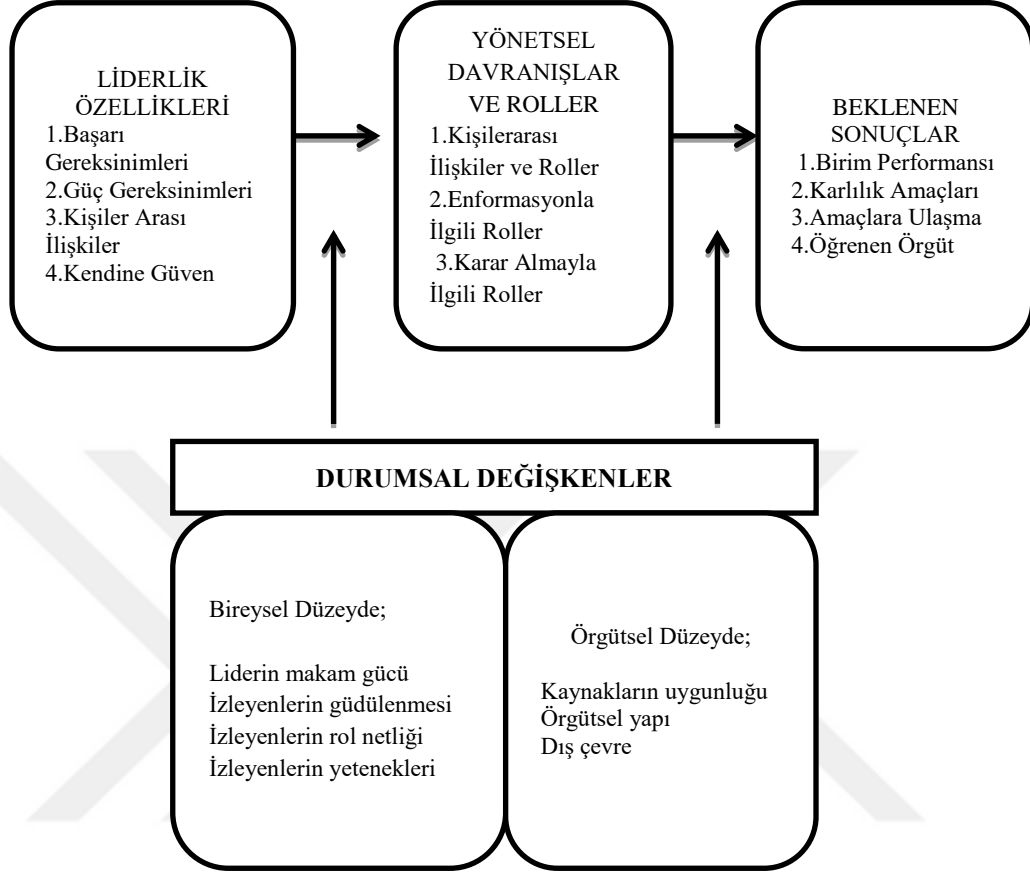
İnsanlar, grup olarak yaşayan sosyal özellikli canlılardır. Bu nedenle insanlar oluşturulan grupları yönetebilecek ve hedef/amaçlara götürecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Bireylerin kendi ihtiyaç ve arzularından bir bölümünü gerçekleştirebilmek, kişisel amaçlarına erişebilmek için bir gruba ihtiyaçları vardır. Bundan dolayı bireylerin grup olarak hareket etme zorunluluklarını hissettikleri aşikârdır. İnsanları belli hedeflere götürmek için bu hedef ve amaçlara ulaşma konusunda onların sağlayabileceği kişisel ihtiyaç ve arzularla çıkarların neler olduğunu takip etmek, ardından bu insanların bir grup içinde toplayıp cesaretlerini, güçlerini, enerjilerini ve arzularını arttırmak gerekir (Eren, 1993: 286).

Liderlik, kelime anlamı “*onların önünde giderek insanları bir yere götürmek veya onlara yol göstermek*” anlamını taşıyan İngilizce’deki ‘to lead’ sözcüğünden gelmektedir. Lider, bir örgütü, grubu veya ülkeyi yönlendiren veya kontrol eden kişidir. Liderlikse liderin bulunduğu pozisyona verilen isimdir (Coşar, 2011, 5). TDK (2017) lider kelimesini batı kökenli kelime kapsamına alarak şef, önder olarak; liderliği ise liderin görevleri ve önderlik şeklinde tanımlamaktadır. Lider ve liderlik, yönetim ile yöneticilik kavramlarının birbirlerine yakın olmalarına karşın aynı anlamlar taşımadığı görülmektedir. Bununla beraber genel olarak birbirlerini tamamlayan kavramlar olduğunu belirtmek gerekir (Aksu,2003).

Liderlerde bulunan kudret ve kendilerine gösterilen saygıyla oluştuğu görülen liderlik makamının da en az lidere verilen önem kadar kabul edilen bir niteliğe sahip olduğu görölmektedir. Liderlikle birlikte çevrede, saygıya kalıcı bir şekilde haiz olunacak bir süreç de oluşturulmaktadır. Bu açıdan liderlik, liderlerin yanında bulunan bütün bireylere, onların daha mutlu, başarılı ve huzurlu hareket edebilmeleri için ilham vermek ve onları teşvik etmektir (Bolat vd., 2008: 167). Bununla birlikte liderlik, bazen bir kişilik özelliğini, bazen belirli bir makamın niteliğini, bazen de bir davranış tarzını ifade etmek için kullanılır. Başka bir deyişle liderlik, amaçların gerçekteştirilmesiyle ilgili diğerlerini etkileme sürecine verilen isimdir. Başka bir ifadeye göre de, örgütün amaç ve hedefleri ile uyuşsun veya uyuşmasın diğerlerinin davranışlarını bir takım amaç ve hedeflere yöneltebilmek için etkileme şeklinde tanımlanmaktadır. Liderlikle ilgili bütün tanımlamaların, liderliği, belirli bir konuda etkileme hareketi olarak aldığını söylemek mümkündür (Can, 1994: 98).

Yönetim fonksiyonlarına bir bütün olarak bakıldığında liderliğin en fazla çalışılan konulardan biri olduğu görölr (Göktepe, 2001: 5). Liderliği aşağıdaki şekil 2.1.'de verilen kavramsal çerçevede açıklamak mümkündür (Erçetin, 2010: 9).

Şekil 2.1
Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model



Kaynak: Erçetin, 2010: 9

Lider, bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme becerisine sahip olmalıdır. Lider etrafında topladığı insanları etkileyebilme, onları harekete geçirme beceri ve bilgisine sahip olmak durumundadır. Lider, nereye, ne şekilde gidileceği ile ilgili takipçilerine yol gösteren, hedefleri olan, vizyon ve misyon belirleyen, yaratıcılık, önsezi, sadakat, kavrama, dürüstlük, ekip çalışmasına yatkınlık, kararlılık, problem çözme, iletişim ve sezgisel düşünme yeteneği, ilham ve karizma gibi özellikleri olan kişilere verilen isimdir. Liderlik, büyük bir çoğunluğunun doğuştan geldiği bilinmekle beraber bireylerin zaman içinde kazandığı yetenek ve yetilerin bir bütünüdür. Lider bireylerin özelindeki bu nitelikler kendi içinde fiziksel, kişisel, duygusal ve zihinsel özellikler olarak ayrılır. Liderlikte bireysel özelliklerin, genellikle bireylerin ruhsal anlamda kazandığı yetilerin pratik anlamda uygulanmasıyla ortaya çıkar. Karakter özelliklerinin, kişisel özellikler içinde en fazla ön plana çıktığı görülmektedir (Gürsoy, 2005: 12).

Kişisel liderlik özellikleri incelendiğinde genel olarak aşağıdaki faktörlerin dikkat çektiğini belirtmek gerekir (Gürsoy, 2005: 13-14; Özkaya, 2000: 190; Güney, 2001: 480).

1. Liderliğin bireysel olarak iletişim yönünün altını çizen beşeri ilişki ve haberleşme kabiliyetleri,
2. Liderliğin hükmetme ve yönetme yönünü ortaya koyan kararlılık, netlik ve bireyleri yönlendirme yeteneği,
3. Liderliğin bireysel anlamda yenilik yaratma yönünü vurgulayan yaratıcılık yetenekleri,
4. Liderliğin bireysel olarak mantık kapsamında ilerleyen bir rol olduğuna dikkat çeken sistematik düşünme yeteneği,
5. Liderliğin bireysel anlamda, başkalarıyla iletişim kurmaksızın onları değerlendirebilmek ve beklentilere karşılık veren empati yeteneği.

Fiziksel özelliklerin, bir liderin çevresine mücadele süreci içinde örnek olabilmek için ön plana çıkan faktörler olduğunu belirtmek gerekir. Sağlıklı hareket eden liderlerin çevrelerinin de sağlıklı olarak liderleri ile uyumlu hareket etmesi önemlidir (Gürsoy, 2005: 15). Bu anlamda fiziksel liderlik özelliklerinden genel olarak aşağıdaki unsurların ön plana çıktığını belirtmek gerekir (Demiray ve Berberoğlu, 2002: 29; Gürsoy, 2005: 15).

1. Liderliğin fiziksel olarak süreklilik arz eden bir konum olduğunu ifade eden sağlık odaklı hareket etme bilinci,
2. Liderliğin fiziksel olarak ayakta kalarak süreçleri ve insanları yönetmesini ifade eden fiziksel dinçlik bilinci.

Zihinsel liderliğin özelliklerinde önemli olan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Gürsoy, 2005: 15-18).

1. Liderliğin zihinsel anlamda otokontrol oluşturmasını sağlayan iradenin varlığı,
2. Liderliğin sürekliliği olacak şekilde aynı tempo ve aynı biçimde tavırlar sergilemesine olanak tanıyan kişisel disiplin mekanizmaları,
3. Liderliğin sorumluluk almayla ilgili gerekenlerin üstlenmesi ile ilgili teşvik eden inisiyatif alma duyguları,
4. Liderliğin zihinsel anlamda her an doğru kararlar verebilmek için sorgulama yapmasına fırsat tanıyan muhakeme gücünün var olması,
5. Liderliğin çevresindeki grupları sosyo-kültürel anlamda algılayıp onları böyle değerlendirmesine yönlendiren kültürel bilinç düzeylerinin varlığı.

Liderliğin ne kadar önemli bir konu olduğunu anlamak için bu faktörlerin liderliğin duygusal özellikleri içinde yer alması önemlidir. Bunlara göre duygusal özelliklerin, liderlerin olgunluk düzeyini belirlemeye yardımcı olduğu görülmektedir. Duygusal liderliğin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Gürsoy, 2005: 18-19).

1. Liderliği duygusal anlamda, lider figürünün üzerinden denetleyip aynı şeyleri diğer bireylerin yapmasının gerektiği ile ilgili yönlendirme yapan kişisel kontrol,
2. Liderliği kalıcı, sabit ve genel anlamda aynı olaylar konusunda aynı tepkileri vermesinin sağlandığı tutarlılık durumu,
3. Liderliği duygusal anlamda, anlık ve fevri sorunlara sebep olabilecek geçici ve gereği bulunmayan tutumlardan uzak durulmasının gerektiğini örgütleyen denge.

Bunların dışında, liderlik için genel olarak değerlendirilebilecek niteliklere bakıldığında aşağıdaki unsurlarla karşılaşıldığı görülmektedir (Gürsoy, 2005: 19-24).

1. Hizmet odaklı hareket etmek,
2. Çevredekilerin gelişimleri konusunda teşvik edici olmak, katkıda bulunmak,
3. Farklı bireyleri ve farklı olayları yönetebilmek,
4. Politik düşünebilmek,
5. Sosyal özelliklere, yeteneklere ve iletişim gücüne sahip olmak,
6. İşbirliğine yönelik tutumlar benimsemek ve bu tutumu çevreye benimsetmek.

2.2. Liderlik Düşüncesinin Gelişim Süreci

Liderlikle ilgili yapılan birçok çalışma ve oluşturulan birçok teori vardır. Bununla beraber teorisyenlerin, liderliği farklı biçimlerde ele aldığı ve sınıflandırdığı görülmektedir. Kaynaklarda bir tek liderlik sınıflaması olmamasına karşın, en fazla kullanılan sınıflama teorisi olan ‘Özellik Teorileri’ liderlik yeteneklerinin doğuştan itibaren kazanılan özelliklere bağlı olduğunu savunmuştur. ‘Davranışsal Teoriler’ etkili lideri davranışları ile değerlendirmektedir. ‘Durumsallık Teorileri’ etkili liderliğin içsel ve dışsal faktörlere bağlı olduğu savını ileri sürmüştür. Bu teoriye göre lider iç ve dış faktörlerden bağımsız değildir. ‘Güncel Yaklaşımlar Teorileri’ de lideri vizyon sahipliği, ileriye görme ve yaratıcılık yeteneği üzerinden değerlendirmişlerdir. Daha önceden askeri, politik ve dine yönelik ilişkilendirilmesinden sonra, sanayi devrimi ile beraber liderlik tanımının örgütsel anlamda da öneminin artması, beraberinde bu örgütlerin gereksinimler değiştiğinde, liderlik alanında yapılan çalışmaların da geliştiği konusuna değinilmiştir (Akbaba ve Erenler, 2008: 21-36).

1800'li yılların sonları ve 1950'li yılların arasında yapılan liderlik çalışmaları incelendiğinde lider doğulur yaklaşımına göre liderliğin temelindeki faktörün, kişisel özelliklerde görülen farklılıklar olduğu düşünülmekteydi. Liderlik alanında yapılan ilk çalışmaların temelini oluşturan bu düşünce ile liderlerdeki zihinsel teşvikin, sosyal, içsel, fiziksel ve bireysel özelliklerin tespiti için çalışılmıştır. İncelenen bu davranışlara, planlama, yetki kullanım tarzı, takip kontrol şekilleri ve iletişimin de dâhil edildiği görülmüştür.

Liderlik kuramlarından ilki kabul edilen Özellikler Kuramı'nda, liderin ne olduğu sorusuna cevap arandığı görülürken, ikinci kuram olan Davranışsal Kuram'da da liderin neyi, nasıl yaptığı sorularına açıklık getirilmeye çalışılmıştır. 1940'ların sonlarından sonra liderin kişiliğinin yerine, lider davranışlarının performansına ve izleyicilerin iş doyumuna olan etkisine odaklanılmıştır. Özellikler ve davranışsal yaklaşımlarının yetersiz kaldığı 1960'lardan 1980'lere kadar liderlik kavramının zaman ve mekân faktörünün karşısında farklılığı olan yönetimsel bir fonksiyon şeklinde değerlendirildiği görülmüştür. Durumsallık yaklaşımına bakıldığında liderliğin; kişisel özellikler, izleyiciler, amaçlar ve ortamın tüm olarak algılandığı zamanlarda ortaya çıktığı görülmektedir. Bu teoriye göre bütün durumlara uyan en iyi ve tek liderlik diye bir durum yoktur. Etkin liderliği öncelikli olarak görev, kişilik, liderin gücü, davranış ve astların algılarının karışımı oluşturmaktadır. Liderlikte ana amaç temelde birey ve durumların ortaya koymuş olduğu farklılara uyum sağlama becerisini gösterilebilme durumudur (Leblebici, 2008: 61).

1980'lerde sınırların ortadan kalktığı, globalleşme ve büyüme sonucunda teknolojik gelişme, rekabet ve toplumların üzerindeki değişimler, liderlik ve yöneticilik bakış açılarına yeni yaklaşımları getirdiği görülmektedir. 1980 ile 1990 yılları arasındaki liderliğin boyutlarında köklü değişiklikler yaşanmakla birlikte liderin sahip olduğu niteliklerde de farklılıkların ortaya çıktığını belirtmek gerekir. Bu durum yeni liderlik kavramı olarak kayda geçen vizyoner liderliği kaynaklara kazandırmıştır (Sezgül, 2010: 239-251). 1990'larda ve sonrasında yaşanan farklılıkların arasında prensip, etik kodlama ve birey merkezli değişimlerle birlikte kişisel ve örgütsel riskler sıralanabilir. Aynı şekilde yaklaşımlar kapsamında modern liderlik yaklaşımlarının da gelişmeye başladığı görülmüştür.

Liderlikle ilgili yalnızca 20. yüzyılda yapılan binlerce çalışma vardır. 20. yüzyılda 350'den çok liderlik ile lider tanımının ortaya konduğu görülmüştür (Erçetin, 2000:3). Bunlar içinde öne çıkan tanımlardan bazılarını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo 2-1

Liderliğin Evrimsel Gelişimi

1902	Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir. C. H. Cooley
1911	Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir. F. W. Blackmar
1921	Liderlik en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. E. L. Munson
1930	Liderlik insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır. C. M. Bundel
1942	Liderlik insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır. N. Copeland
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir. R. M. Stogdil
1968	Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir. R. Dubin
1978	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır. D. Katz & R. L. Kahn
1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir. R. R. Krausz
1994	Liderlik, farklı durumlarda, davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir. R. Heifetz
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir. K. Gallagher

Kaynak: Erçetin, 2000: 11.

Bu tanımlamalar çoğaltılabilir. Bunun yanında tanımların birleştiği noktaların genelde aynı oldukları görülmektedir. Ortak payda durumunda bulunan kriterler, belli bir hedefin olması, belirli bir grup insanın oluşu ve bu grubu yönlendirecek bir liderin bulunma halidir. Bu doğrultuda liderliği; bir grup insanı belli amaçların etrafında toplayabilmek ve bu

amaçların gerçekleştirilmesi için onları harekete geçirme, etkileyebilme yetenek ve bilgilerin toplamıdır (Zel, 2001: 91).

2.3. Liderlik İle Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yönetimin önemli araçları içinde olan liderlik kavramının çoğunlukla yöneticilik kavramı ile aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu kavramlar birbirlerinden farklı anlamlara gelmektedir. Yönetim faaliyetleri hem insan davranışlarını hem de insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonları içine alır. Oysa liderlik davranış ve insanla ilgilidir. Bu durum da yönetimin yalnızca bu yönünü kapsar. Yönetim, organizasyonun devamıyla hiyerarşik bir oluşumu kapsayan bir kavramdır. Yönetim kendi alanındaki örgütlenme, planlama, koordine etme, yönlendirme-yöneltme ve kontrol gibi fonksiyonları yerine getirmektedir. Liderlik, etkileme fonksiyonunun temel eylemlerinden biridir (Arıkan, 2001: 286).

Yönetici, işletmenin amacı ile ilgilidir. Örgüt içinde bulunan üyelerin kendini izlemelerine gereksinim vardır. Liderliğin temel ilgi alanıysa kendini izleyenlerin ihtiyaç ve gereksinimleridir (Erdoğan, 1996:332). Bennis'in, yönetici ve lider arasındaki bazı farklılıkları aşağıda tablo halinde sunulmuştur (Arıkan, 2001: 287).

Tablo 2-2

Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Gücünü konumundan alır.	Gücünü etkileme ve iletişimden alır.
Üst kademededir.	Üst kademe yer almayabilir.
Tayin ettiği astları vardır.	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelere bağlıdır.
Denetler.	Yetki verir.
Statükoyu korur.	Gelişmeye önem verir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Var olan hedefe hizmet eder.	Kendi hedefini belirler.
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Biçimsel yapılardan güç alır.	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.

Kaynak: Bennis, 2016

Sonuçta yönetici ve lider kavramlarının birbirlerinden farklı olduğu genel anlamda kabul görmüştür. Ancak farklı anlaşılmasının sebepleri açıkça ortaya konulamamıştır. Günümüzde belirsiz çevre koşullarında organizasyonların başarılı olması için birbirlerinden ayrı fonksiyonları olan bu iki kavramın yerinde kullanılması gerekir. Bugün liderlik ve yönetim kavramları birbirlerinin yerine kullanılacak olan kavramlardan ziyade, ikisi de birbirlerini sistem içinde tamamlayan süreçler şeklinde ifade edilmektedir (Soylu vd. 2007).

2.4. Liderliğin Önemi

Liderliğin, insanlık tarihinin başlangıcından bu yana var olduğu görülmektedir. Bireyler tek başlarına erişemeyeceği ihtiyaç ve arzularını gerçekleştirebilmek, kişisel hedef ve amaçlara ulaşabilmek için belli bir gruba ihtiyaç duyanın yanında, kendisi ile birlikte hareket etmekten çekinmeyecek kişiler ile bir araya gelip bir grup oluşturmaya çalışmaktadırlar. İşte bu durumlarda liderliğin kaçınılmaz bir faktör haline dönüştüğünü belirtmek gerekir. Daniel Katz ile Robert L. Kahn örgütlerde lidere ihtiyaç duyulmasının nedenini aşağıdaki gibi açıklamıştır (Arıkan, 2001: 288).

1. **“Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Organizasyonun plan ve tasarımları tüm faaliyetleri kapsayıcı özellikte değildir. Özellikle davranış planı karmaşık, kapsamlı ve değişkendir.”
2. **“Değişen Çevresel Koşullar:** Organizasyonun içinde bulunduğu çevre sürekli olarak değişmektedir. Lider, açık bir sistem olan organizasyonun değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve yenilenmesini sağlar.”
3. **“Örgütün İçsel Dinamiği:** Organizasyonlarda mevcut olan eğilimlerden birisi de büyüme dinamiğidir. Organizasyon büyüdükçe yeni işlevler yüklenir ve yeni karmaşık yapılar yaratılır. Mevcut yapılarla yeni oluşan karmaşık yapılar arasında eşgüdüm sağlanması ihtiyacı ortaya çıkar ve yeni politikaların bulunması gerekir.”
4. **“İnsan Üyeliğinin Doğası:** İnsanların kazandıkları tecrübelerin paralelinde gereksinimleri, güdeleri ve özel tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında değişimler meydana gelir.”

Liderlerin genel olarak fiziksel, zihinsel ve kişilik özelliklerini aşağıdaki tabloda görmek mümkündür:

Tablo 2-3

Liderin Fiziksel, Zihinsel ve Kişilik Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Zihinsel Özellikler	Kişilik Özellikler
Yaş	Güzel Konuşma	Dürüstlük
Boy	Zekâ	Samimiyet
Cinsiyet	Bilgi	Doğruluk
İrk	Kişiler arası iyi ilişki kurma	Açık sözlülük
Yakışıklılık	İleriyi görebilme	Kendine güven duyma
Olgunluk	İnisiyatif sahibi olabilme	Kararlılık
Başkalarına güven verme	Hissel olgunluk	İş başarma yeteneği

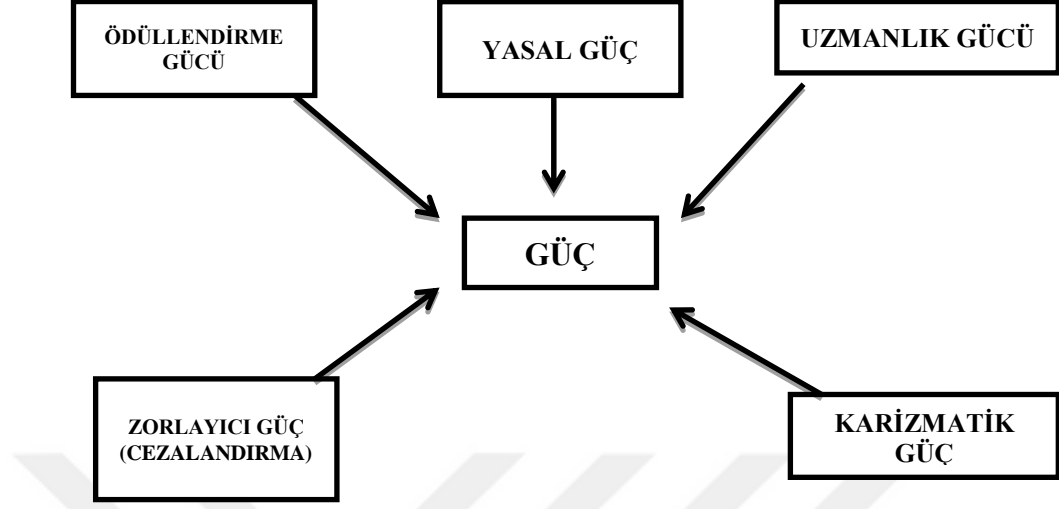
Kaynak: Zel, 1997: 39.

Liderlik, organizasyon kurabilme, yönetebilme, yönlendirebilme ve denetleme açısından önemli fonksiyonlara sahiptir. Bu nedenle liderliğin sadece isim anlamında etkili, ancak pratikte etkisiz olduğu düşünülmemelidir. Liderlik, bireysel olarak sadece lider olan bireyin bazı sorumlulukları üstlenmesi değil aynı zamanda çevredeki bireylerin de çeşitli sorumlulukları almasını sağlamayı ifade etmektedir. Bu şekilde liderlikte sorumluluk paylaşırma ve bireyleri ikna etme gibi görevlerin fonksiyonel anlamdaki önemi görülmektedir (Aytürk, 2007: 33).

2.5. Liderlik Gücünün Kaynakları

Liderlik etkin olarak güç kullanma sürecine verilen isimdir. Güç kavramıysa sosyal bilimlerin temel kavramları arasındadır. Güç, birinin başkalarını kendi istediği şekilde davranışlara sevk edebilme ile etkileyebilme yeteneğine verilen isimdir. Dolayısıyla da güç ilişkisel bir kavramı ifade etmektedir. Kısacası, daima kişilerin arasındaki ilişkileri ifade ettiği görülmektedir. Başka bir deyişle güç kavramının, bir kişi ya da grup tarafından diğer insanların istenen şekilde davranmalarını sağlayabilmek için, çeşitli vasıtalar ile ortaya çıkartılan etkiyi ifade etme olarak tanımlanmaktadır (Baltaş, 2011: 109).

Şekil 2-2
Liderlik Gücünün Kaynakları



2.5.1.Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı gücün, çalışanların hissettiği kaygı düzeyi ile doğru orantılı olduğu görülmüştür. Örgüt mensuplarının tedirgin olması, zorlayıcı gücün faktörlerinden biridir. Bu faktörler fiziki otoriteye başvurulmaksızın örgütlerde işverenin işten atılmasına kadar değişebilmektedir (Güney, 2000: 267). Liderlerin cezalandırma yetkilerini kendinde barındırması kadar çalışanların da bunları anlaması bir o kadar önemlidir. Bununla birlikte zorlayıcı gücün ödüllendirme gücüne zıt paralelde olduğunu belirtmek gerekir. Çalışanların liderin vermiş olduğu emirleri yapmadıklarında ceza alacakları kaygısı ile işlerini yapmaları anlamını taşımaktadır. Bu güç tarzında çalışanların kendilerine tanınmış olan haklardan faydalanmamak, işten atılmak gibi zorlamalar ile karşı karşıya bırakıldıkları görülmektedir. Çok katı veya tutarsız kullanıldığında istenmeyen sonuçlar doğurabilir. (Akyüz ve Kaya, 2015: 75).

2.5.2.Yasal Güç

Yasal güç, işgören ve yönetici ilişkilerinin sıralamasının anlamlandırılması ile oluşan güce verilen isimdir. Liderin verdiği emirleri, çalışanlar duygu ve düşünceleri önemsenmeden

yaptıklarında çalışanlarda kendilerini değersiz hissetmek ve önemsenmemek gibi düşüncelere kapılma hisleri oluşabilmektedir (Güney, 2000: 256).

Kişilerin grup içerisindeki hiyerarşik kurallarına uygun şekilde gelişen ve bu nedenle bazı zamanlar otorite gücü şeklinde de isimlendirilen bu güç tarzının temel konusunun tamamen sahip olunan güçlerden ve kişilerin hiyerarşi kurallarındaki otoritesinden kaynaklanmaktadır. Bu güç pozisyonlarında atama ya da seçim kriteri ile doldurulmuş olan kadrolardaki bireylere yüklenen yetki önemlidir. Dönüşümcü lider özelliğinin olduğu bireylerin kendilerini takip eden araştırmalarına gurur, onur, saygı empoze etme eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu tarz liderlerin aşladığı sorumlulukların ne denli zor olduklarının bilincinde olmaları gerekir. Bu liderlerin, daha kuvvetli yetenek, rıza ve tecrübe gösterme becerilerini gösterme çabasında oldukları görülmüştür (Özkalp ve Kirel, 2001: 372).

2.5.3.Ödüllendirme Gücü

Bireylerin motive edilmesi için kullanılan güce denir. Çalışanların liderin emirleri ile motivasyonlarını pekiştirici olduğu görülen ödül almak, örgütlendirmek, kâr sağlama seviyesiyle uymalarını tanımlayan gücü ifade etmektedir (Kaya ve Ongun, 2015: 322). Lider çalışanları ödüllendirecek kaynakları elinde tutabiliyorsa bu kaynaklar güç olarak kullanabilmekte ve başkalarının ödüllendirilmesinin sonucunda oluşan bir güç biçimini tanımlamaktadır (Güney, 2000: 184). Liderlerin elinde tuttuğu ödüllendirme güçlerine makam, yükselme, zam, ikramiye ve teşekkür gibi örnekler vermek mümkündür. Bunların hepsi liderin elindeki güç kaynaklarıdır. Şayet lider ödül veriyorsa grup üyelerinin etkilenmesi bakımından mühim bir kaynağı kendi içerisinde barındırdığını söylemek mümkündür. Şayet bir sonuca bağlanacaksa liderin ödülü ne denli fazlaysa ve çalışanların ödüle vermiş olduğu değer ne denli yüksekse liderin gücünün de o orantıda artış sağladığı görülmektedir.

2.5.4. Karizmatik Güç

Liderin diğer kişilerden farklı özellikleri kendisinde barındırması, takipçilerini kendisine hayran bırakmasına zemin hazırlamaktadır. Bu hayranlık sayesinde çalışanlar da kendi liderlerine benzemeye yöneleceklerdir. Güç kaynaklarının içinde bulunan sıralamada, grup aracılığı ile yükseltilebilmekte ya da tam tersi yaratılabilmektedir. Oysa bu gücün tamamen yönetici adı verilen liderin kendi kişisel özellikleri ve farklı kimseler ile kurmuş olduğu diyaloga ilişkin bir durumdur. Karizmanın; çekici kişiliğinin olması, kendine mistik,

doğüstü, eşsiz ve kutsal kısaca olağanüstü güçlerin olduğu inancına sahip olunması ve böylelikle insanların peşinden sürüklemesiyle ortaya çıktığı görülmektedir (Güney, 2000: 137). Sonuçta bu güç kaynağının, liderin bireysel özellikleriyle ilgili olduğu, onu takip eden çalışanlarda hayranlık oluşturduğu, kendilerinin umut ve emellerini ifade etmelerini sağlayan bir güç türüdür.

2.5.5.Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücünün kaynağı liderlerdeki tecrübe ve bilgilerle ilgilidir. Özellikle astların algısının burada çok önemli olduğu görülmektedir. Şayet bir lider tecrübeli veya bilgili algılanıyor ise o lider astlarını kolayca etkileyebilecektir. Örgütlerde kurmay personelleri bu güce örnek olarak vermek mümkündür. Uzmanlık gücü yüksek olan kurmay bir personelin, emir komuta çalışanını kolayca etkileyebilmektedir. Bunun yanında bir amirin astlarının sorunlarının çözülmesi, onlar için bilgi kaynağı olması, astlarını etkileme imkânını da arttırmaktadır(Koçel, 2003: 568-569).

Uzmanlık gücünün liderin barındırdığı deneyim ve enformasyonla yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Burada çalışanların akıllarında yaratmış olduğu imaj önemlidir. Eğer bir yöneticinin, astları tarafından deneyimli ve bilgili olduğu biliniyor ise o lider çalışanlarını rahatça etkileyebilir (Güney, 2000: 252). Çalışanlar bir liderin bilgi, deneyim ve uzmanlığına ne derece fazla değer veriyorlarsa ve ona güveniyorlarsa o kişiden olumlu olarak etkilenmeleri o derece kolay ve fazla olmaktadır (Akyüz ve Kaya, 2015: 75).

2.6.Liderlik Biçemleri

Bu başlık altında literatürde yer alan liderlik biçemleri kısaca verilmiştir:

2.6.1.Vizyoner Liderlik

Vizyon kavramının ilk defa 1990'lardan itibaren kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Vizyon ile vizyoner liderlik literatürün önde gelen yazarları olduğu görülen Burns (1978), Bennis (1983), Bass (1985), Tichy ve Devanna (1986)'nın çalışmalarından bugüne literatürde yayın çıktılarının hacminin büyük boyutlara ulaştığı görülmektedir. Farklı disiplinlerin katkılarıyla "Yeni yüzyılın liderlik anlayışı nasıl olmalıdır?", "Başarının temel gücü nedir?" gibi sorunlarla ilgili olarak tanımlamaların ve bileşenler açısından yeni bir bakış açısı ortaya atıldığını belirtmek gerekir (Akt. Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4009).

Koçman (2005:8) vizyoner liderlik kavramını, bütün insanlık ve yaşam için sürdürülebilir bir gelecek yaratmak ve insanlığın karşı karşıya kaldığı karmaşık sorunlara çözüm bulmak için ortaya çıkan liderlik biçimi olduğunu belirtmiştir. Vizyoner liderlik, karizmatik ve dönüşümsel liderlik ile benzer özellikleri olmasına karşın; güç ihtiyacı gibi ayırt edici kişilik özellikleriyle, vizyonu açıklayabilmek için örgütsel kültürü değiştirebilmek gibi kesin etkiler yaratması ve ayırt edici davranış örüntüleriyle bu liderlik çeşitlerinden farklılaştığı görülmektedir (Erçetin, 2000, 72).

Vizyoner liderler, yeni bir gözle ileriye bakabilen liderlerdir. Bununla beraber vizyoner lider, geleceğe yeni bakış açısı ile bakabilmekte ve bu yeni bakış açısını üstün bir yetenekle analiz ve sentez edebilmektedir. Vizyoner liderler, bununla beraber vizyonu, liderin tüm kademelerine başarıyla iletebilmekte ve kurumsallaştırabilmektedirler (Durukan, 2006). Vizyoner liderler günümüzde ileriye önceden tahmin edip katılımcı yönetim anlayışı içerisinde çalışanları ile beraber örgütü başarıya götürebilecek bir vizyon oluşturmaktadır. Bu liderler vizyona gidecek yolda güçlü stratejiler geliştirip tehditleri fırsatlara dönüştüren proaktif bir yaklaşımla başarı yolunda hızla ilerlemelidirler. Yenilik ve değişimleri yakından takip ederek eğitimin gerekliliğine inanmaları, sürekli öğrenme gücünün getireceği faydanın bilinciyle öğrenen bir organizasyon oluşturmaları gerekmektedir. Çalışanlarına ilham vermeli, yetki devrederek onları süreçlere dâhil etmelidirler (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

2.6.2.Dönüşümcü Liderlik

Liderlik kuramları içinde, liderin faydalı bir şekilde çevresindekileri yönlendirdiğine inanan belki tek yaklaşım olduğu düşünülen dönüşümcü liderlik, bir lider için çevresindekileri harekete geçirebilmek adına önemli bir role sahip olduğunu belirtmektedir. Bu konuda liderliğin, cesaretlendirici ve teşvik edici özelliğini ön plana çıkarır. Aslında dönüşümcü liderlikte liderler, bu şekliyle çalışanlarına destek olmaktadır. Onları belli ölçülerde kendi gibi hareket edebilmeleri konusunda güdülendirdiğini de belirtmek gerekir. Böylece çevresinin lideri örnek alma durumu ortaya çıkar (İşcan, 2006: 161). Dönüşümcü liderlik, işletmelerde hızlı dönüşümü oluşturmayla ilgili bir liderlik türüdür. Dönüşümcü liderlik olgusunun olduğu liderlerin çalışanlarıyla arasında güven bağı vardır. Dönüşümcü liderlik, çalışanları yenilik ve değişim anlamında heveslendiren, personele değişimin merak ve sevinç duygusunu veren bir liderlik türüdür (Genç, 2007: 50).

Eski bir vizyonu yeni bir vizyona dönüştürüp örgüt çalışanlarını yönlendiren dönüşümcü liderlerin öne çıkan özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tura, 2012: 36).

1. Mevcut ihtiyaçları tanıyarak onlardan faydalanırlar.
2. İzleyenlerin potansiyel güdüleyicilerini aramaktadırlar.
3. İzleyenlerin daha yüksek seviyelerde bulunan gereksinimlerini tatmin ederler.
4. İşletmedeki rolleri değıştirirler.
5. Ahlaki temsilcilerdir.
6. Dönüşümcü ve sürdürümcü liderliğı sağlarlar.

Bu liderlik tipi son dönemlerde inovasyon ve yaratıcılık literatüründe, gerek personelin kişisel ve takım düzeyinde olan inovatif davranışlarına, gerekse de örgütsel düzeylerde inovasyona yüksek oranlarda olumlu etkileri bulunan bir liderlik tipi şeklinde ele alınmıştır. Dönüşümcü liderlerin, yalnızca örgütlerinin misyon, kaynak ve yapılarının yönetiminde değışikliğe gitmekle kalmayarak işletmenin temel kültürel ve politik sistemlerinde de değışikliklere gittikleri görülmektedir (Gümüšoęlu, 2009: 38). Bununla birlikte dönüşümcü liderler çalışanların motivasyonunu sağlamakta ve çalışanlarda sinerjiyi ortaya çıkarmaktadır. Liderler, bireylerin arasında vizyon ve misyon farkındalığını ortaya koymaktadırlar. Grupta bulunan bireylerin yetenek ve becerilerini etkin kullanabilmeleri konusunda gayret etmekte, gruptaki üyelerin amaçlarına doğru ilgilerini arttırmaktadırlar (Kurtuluř ve Kutanis, 2015: 240).

2.6.3.Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik tarzı, sadece işlerin yerine getirilebilmesi için bireyleri etkilemeye çalışmaktadır. Başka bir deyişle etkileşimci liderlerin, merkezi otorite ve grupta bulunan legal iradeye sahip oldukları görülmektedir. Etkileşimci liderler, iş standartları ve düzenlemelerini vurgulamaktadırlar. Bunun yanında amaçların meydana gelmesi konusunda sorumluluk almaktan kaçmamaktadırlar. Diğer taraftan çalışanların sorumluluk ve hoşnutsuzluklarını eksiksiz olarak gerçekleştirilmesine özellikle önem göstermektedirler (Serinkan ve İpekçi, 2005: 285).

Etkileşimci liderlerin bir ülkenin veya bir liderin başında uzun süre duran ve mevcut yapının her çeşit durumu karşısında onu muhafaza ederek gelecek nesillere taşıyan daha çok durum ve günü kurtaran statükodan yana tavır alan liderler olduğunu belirtmek gerekir. Ölçü olarak kişileri başkaları ile kurum ve devletlerle mukayese eden insanlardır. Cumhuriyet'in ilk kurulduğu dönemlerde bir ivimiz yoktu günümüzde bilgisayar bile yapıyoruz diyebilen lider tiplerinin bu liderlik türüne örnek vermek mümkündür. Diğer ülkelerde yaşanan gelişmelerle kendisini kıyaslamayan liderler olduğu görülmektedir(Kaya, 2006: 46).

Liderlerde görülen bu özelliklerden dolayı çalışanların lidere güvendikleri, inandıkları, saygı ve bağlılık duydukları görülmektedir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliklerin arasındaki farkları aşağıdaki tabloda görmek mümkündür:

Tablo 2-4

Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırması

Etkileşimci Liderlik	Dönüşümcü Liderlik
Kısa vadeli amaç belirler.	Uzun vadeli vizyon oluşturur.
Kontrol için yapı ve süreçler oluşturur.	Adil bir atmosfer yaratır.
Sorunları çözer.	Sorun çözmek için insanları güçlendirir.
Mevcut durumu sürdürür ve iyileştirir.	Mevcut durumu değiştirir.
Planlar, organize eder ve kontrol eder.	İnsanları geliştirir ve onlara koçluk yapar.
Gücü, örgütteki mevki ve yetkisinden kaynaklanır.	Gücü etkileyici ilişkilerden doğar.

Kaynak: Budak ve Budak, 2016: 246

Yapılan bazı araştırmalarda, insanların genel olarak yenilik ve değişimlerin karşısında bir direnme eğilimi içinde oldukları saptanmıştır. Bu direnç kaynaklarını üç grupta incelemek mümkündür:

1. Örgütsel kültür,
2. Kişisel ilgi alanları,
3. Örgütsel strateji ve hedef anlayışlarıdır.

Dönüşümcü liderlerin en önemli özellikleri, bu değişimlerin karşısında oluşan dirençleri takipçilerin de katılımıyla kırmaları durumu olduğu görülmektedir. Hiçbir değişimin takipçilerinin de katılımı olmaksızın tam bir başarıya ulaşması mümkün değildir (Tınar, 1996: 73). Etkileşimci liderler, almak istedikleri bir şey için takipçilerine istediklerini verdiklerini söylemek mümkündür (Eraslan, 2004: 4). Lider izleyenlerin temel ihtiyaçlarını, güvenlik ve saygınlık ihtiyaçlarını sağlamak ve bunun karşısında izleyenlerin liderlere karşı duyarlılığı artmaktadır (Karip, 1998: 448). Etkileşimci liderliğin üç boyutu vardır (Buluç, 2009: 14).

1. **Koşullu Ödül:** Bunu benimseyen liderlerin çalışanlarını kendilerinden ne istedikleriyle ilgili ve beklenenleri yapmaları durumunda hangi ödüller ile karşılaşacakları konusunda bilgi verici işlevlerinin olduğu görülmektedirler (Karip, 1998: 448). Bu ödüllerin sadece maddi içerikli olmadığı, sosyal gereksinimlere yönelik de olabildiğini belirtmek gerekir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19). Ancak bu stilin negatif yönü; liderlerin pazarladıklarından fazlasını alamamasıdır (Ceylan, A. ve Begeç, 2005: 33).
2. **İstisnalarla Yönetim:** Liderler sadece yanlış giden bir şey varsa veya sorunların ortaya çıkışında kendilerini göstermektedirler. İstisnalar ile yönetim, liderler tarafından pasif ve aktif uygulama şeklinde yer almaktadır. Şayet yönetim aktifse, liderler çalışanların çalışmalarını takip edip standartlardan sapmamalarına yardımcı olmakta ve yanlışlarını düzeltmeye çalışmaktadırlar. Ancak yönetim pasifse, liderler yanlış ve sapsalar yaşandığında hiçbir şey yapmadan beklemektedirler. Bu süreç içinde sorunların çözümlerine yönelik hiçbir şey yapmamaktadırlar (Buluç, 2009: 15). Bu yaklaşımda hiçbir zaman, daha iyi veya en iyi hedeflenmez. İşlerin olağan olması lider için yeterli görünmektedir (Karip, 1998: 449).
3. **Laissez-Faire:** Bu stili benimseyen liderlerse çalışanlarının işlerine müdahale etmeksizin yürütülmüş olan yönetim şeklini uygulamaya geçirmektedirler. Kısacası liderin sözde var olduğu durumu ifade etmektedir (Karip, 1998: 449). Bu serbestliğin sorumsuz bir lider profili çizse de esasen durum böyle görünmemektedir. Bunun nedeni kendi kendini yöneten, performansla ilgili objektif olarak değerlendirme yapan, gelişim faaliyetlerini tek başına düzenleyen bir lider, işletmeye daha yüksek verim sağlamaktadır (Dikmen, 2012: 89).

2.6.4. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramını sosyal bilimlerde ilk defa Max Weber'in kullandığı görülmektedir. Sosyolog olan Weber'in, 1947 yılında, izleyenlerin üzerinde hissedilebilen bir güce sahip olması ve özellikle de yönlendirmenin çok ihtiyaç duyulan kriz dönemlerinde ortaya çıkan liderlik biçimlerini açıklayabilmek için "karizmatik güç" kavramını kullandığı bilinmektedir (Berberoğlu, 2002: 285). Karizmanın, bireyleri normal insanlardan ayıran istisnai bireysel bir özellik olduğu görülmektedir. Karizmatik bir liderlerde olan bu istisnai özelliklerin bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Şahin vd. 2004: 660).

1. "Olağanüstü yetenekler,

2. Yüksek özgüven,
3. Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı,
4. İnançlarının doğruluğuna ikna etme,
5. Risk alma kendini dava için feda etme,
6. Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma,
7. İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme,
8. Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme,
9. Yeteneklerinde süreklilik taşıması.”

Karizmatik liderlikte lidere karşı duyulan hayran olma hissini temelinde saygı vardır. Büyük bir etki ve gücün içinde mevcut olan bu liderlerin, kendilerini takip eden izleyenleri için misyon, vizyon ve saygı konularını empoze etmekte ve sonrasında güven duygusunu geliştirmektedirler. Bu nedenle onları takip eden izleyenlerin onlar gibi kendisini görmeye başlamaktadırlar ve fazlasıyla güven duygusu oluşumuna zemin hazırlayan gelişmeler yaşarlar (Sabuncuoğlu, 2008: 72). Liderlerin karizmatik olup olmadığının ortaya çıkmasında sekiz gösterge belirlenmiştir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Pazarbaş, 2012: 42).

1. “Takipçilerin liderin inançlarının doğruluğuna olan güvenleri,
2. Takipçilerin inançlarıyla liderin inançlarının benzerliği,
3. Liderin takipçiler tarafından kayıtsız-koşulsuz kabul edilmesi,
4. Takipçilerin lideri etkileyebilmeleri,
5. Takipçilerin lidere isteyerek itaat etmeleri,
6. Takipçilerin organizasyon amaçlarının belirlenmesindeki payları,
7. Takipçilerin çabalarını artırma istekleri,
8. Takipçilerin grup amaçlarını ortaklaşa gerçekleştirebilmelerine olan inançlarıdır.”

Karizmatik liderler; üstün yetenekleri olup, özgüveni yüksek olan, insanları etkileme yeteneği bulunan, risk alan, inandıkları uğruna kendisini feda edebilen, astlarının istek ve ihtiyaçlarını önemseyen, kriz durumlarında radikal çözümler bulan yeteneklerinin süreklilik taşıma durumu ve gelişimleri, hedeflere ulaşabilmek için büyük maliyetlere katlanabilen kişilerdir. Değişimin zorunlu olduğu kriz ve kaos ortamlarının var olduğu, astların hedef ve ihtiyaçlarının grupla uyuşmama durumunun olduğu, mevcut şartlarda astlarda tatminsizlik duygularının açığa çıktığı zamanlarda, geleneksel yöntemler ile yönetilmeye çalışılan gruplarda bu yöntemlerin başarısızlıklarının net bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Böyle bir başarısızlık ve huzursuzluğun var olmasının karşısında astların gruba bağlı olmasını sağlayan misyonlarının oluşu grup içerisinde bir kişinin veya liderin karizmatik liderliğin ortaya

çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Geçmişten bugüne bakıldığı zaman karizmatik liderlerin hep kriz ortamlarında ortaya çıktıkları görülmektedir (Aksu, 2003: 93).

2.6.5.Etik Liderlik

Tarihsel süreçte neredeyse her dönem içinde, dünyanın bazı ülkelerinde önemli yolsuzluklar, kayırma ve rüşvetler yaşanmıştır. Bu olaylar çoğunlukla medyaya skandallar şeklinde yansımıştır. Bu olumsuzluklardan kurtulabilmek için etik liderlere gereksinim vardır (Gedikoğlu, 2015: 60). Genel olarak etik kavramı, insanların kurmuş olduğu toplumsal ve kişisel ilişkilerin temelini oluşturan değerler, normlar ve kuralların, yanlış veya doğru ya da iyi veya kötü gibi onları ahlaki olarak araştıran felsefik bir disiplini şeklinde yanlış ve doğrunun ölçütü olarak tanımlanmaktadır (Megep, 2006: 3). Buradaki amaç ise insanların ahlaki kararlarını kendi başlarına, kendi iradeleri ile vermek zorunda oldukları ve kendi yaptıklarının öznesi olması gereken kişinin bu kararları verirken başkasının yönetimine ihtiyacı olmadığını açıklamaktır (Akım, 2005: 68-69).

Etik liderlik, güçlü bir örgüt kültürüne dayanmaktadır. Etik liderlik rolünde olan bir liderin, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken her yolu mubah görmemektedir. Etik liderlik rolünde olan lider amaçlara ulaşmaya çalışırken temel etik değerleri dikkate almaktadır. Bununla birlikte etik liderlik rolündeki bir liderin vicdani sorumluluk duygusu gelişmiştir. Etik lider, etik değerlere uymanın yalnızca kişisel değil aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olduğu bilincini taşımaktadır (Genç ve Halis, 2010: 49).

Etik liderlerin, çalışanların etiksel davranışlarını değerlendirmeyi önemli bir eylem olarak gördüklerini belirtmek gerekir. Etiksel davranışların, etiksel kuramsallaşma üzerinde etkileri olmaktadır (Çelik, 2000: 242). Etiksel etkilerin temelinde altı ilke vardır. Bu ilkeler liderin karar verme süreçlerinde referans noktalarını oluşturmaktadır. Liderlerin bilmesi gereken etik ilkeleri aşağıdaki gibi sırlamak mümkündür (Çelik, 2000: 96).

1. “Yüksek etiksel değerler ve inançlar, davranışları ve konuşma biçimini etkiler.
2. Etiksel gelişmenin cesaretlendirilmesi, ileri düzeydeki tartışma ve çatışmaların daha özgür bir ortamda oluşmasını sağlar.
3. Lider, örgütteki informal grupların varlığına gerek duymadan etiksel davranışların doğruluğunu öğrenmelidir.
4. Lider, etiksel olmayan davranışların gelişmesini önleyebilir.
5. Lider, etiksel olmayan davranışlar üzerinde asla ısrar etmez.

6. Etik ilkeler, liderin yaşamında sürekli başvurması gereken rehber ilkelerdir”.

Etik liderler temelde iyi bir karaktere sahip olan liderlerdir. Doğru değerlerin olduğu, güçlü karakter yapılarının olduğu ve diğerlerine örnek olan kişilerin etik liderler olduğunu söylemek mümkündür. Etik liderler, işyeri etiğini etkiler ve işyerinde alınan kararlarla etik seçimleri biçimlendirmeye yardımcı olan kişilerdir (Bakan ve Doğan, 2013: 77). “Etik lider, ahlaki ve temel insani değerlerin, etik sisteminin, etik karar vermenin farkında olan kişidir” (Güllü, 2009: 25). Sonuçta bu liderlik tipinin, güçlü bir örgüt kültürüne dayalı olduğunu söylemek mümkündür (Genç ve Halis, 2010: 49).

2.6.6.Öğretimsel Liderlik

Lider, kelime anlamı olarak yönetim içinde etki ve gücü olan kimseler, şef, önder anlamını taşımaktadır. Lider, bir parti veya bir kurumun en üst düzey yönetimi ile görevli olan kimsedir. Liderlik, sözlük anlamında bir yarışmada en önde olan kişi veya takım anlamına geldiği söylenebilir (TDK, 2017). İnsanların gruplar şeklinde yaşayan sosyal özellikli canlılar olmalarının yanında, oluşturdukları grupları yönetebilecek ve hedeflere ulaşmasında öncülük edecek liderlere ihtiyaç duyduklarını da belirtmek gerekir. İnsanların belli hedef ve amaçlarına ulaşmasını sağlayabilmek için bu hedeflere ulaşmada onların barındırdıkları bireysel arzu ve ihtiyaçlarla çıkarlarının neler olduğunun takip edilmesi gerekir. Ayrıca bu insanları bir grup etrafında toplayıp cesaretlerinin, güçlerinin, enerji ve isteklerinin artırılması gerekir (Gürsun, 2007: 13).

Öğretimsel liderlik, liderle çevresinin iletişimi kapsamında liderin önemli derecede sorumluluk üstlenip çevresini korumak, kollamak ve çevresini eğitime konusunda ön plana çıkan modeldir. Bu modele göre liderlik, çevresinde bulunan bireylerin neredeyse her biriyle yakından ilgilenip onların her anlamda aldıkları eğitimleriyle ilgili yönlendirmelerde bulunulmasıdır (Balcı, 1993: 29). Genel olarak eğitim hayatının içinde daha sık ve net örnekleri görülen öğretimsel liderlik anlayışında, eğitim bakımından yeterliliği olmayan kişilerin bilgi birikimleri olan bireylerin yardımına muhtaç olduğu görülmektedir. Bu modelde öğrencilerle birlikte herkesin öğretim sorumluluğunu alacak bir liderlik modeline ihtiyaç vardır. Bundan dolayı öğretimsel liderlik modeli ile beraber öğretmenler gibi lider konumunda olan bireylerin ön plana çıktığını belirtmek gerekir (Özdemir ve Sezgin, 2012: 271).

Öğretimsel liderlik anlayışı mutlak başarının hedeflendiği bir algının olması sebebi ile lider ve liderin çevresinin üzerinde, gözle görülen bir baskı oluşturabildiği görülmektedir.

Ancak liderin bu hususta üstlenmesi gerekli olan sorumlulukta, başarı odaklı hareket edildiğinde baskıların en aza indirilmesi, çevresiyle ilgilenme ve onları yönlendirmesi gerekmektedir (Şişman, 2002: 58).

Öğretimsel lider, okullarda kesin öğretim amaçlarının geliştirilmesi ve bunların uygulanışını yönetmekten sorumludur (Gümüşeli, 1996: 39). Okulların misyonunun ve vizyonunun okul yöneticileri tarafından açık ve net bir şekilde tanımlanması gerekir. Okul yöneticileri okulun misyonunu ve vizyonunu öğrenci, öğretmen, veli ve toplumla da paylaşılmasını sağlamalıdır (Şişman, 2002: 76-77). Liderin beraber olduğu insanları etkilemesi ve eyleme geçirebilmesi için, her şeyin öncesinde onları yönlendirmesi ve bazı hedefleri göstermesi gerekmektedir. Öğretimsel lider olarak okul yöneticisinin okulun neleri gerçekleştirmesi gerektiği ile ilgili strateji belirleyip okulun misyonunu ve vizyonunu tanımlayarak, örgüt üyeleri ile paylaşılmasına öncülük etmeleri önemlidir (Şişman, 2002: 76).

2.7.Öğretim Liderliği ve Okul Yöneticiliği

Lashwa geçmişten bugüne kadar okul liderleri rollerinin incelenmesi ile ilgili ilk dönemlerde müdürün bürokratik idareci şeklinde belirtildiğini, sonraları ise müdürün insani duyguların dikkate alınıp kolaylaştırıcı bir yönetici şeklinde ifade etmenin doğru olduğunu belirtmiştir. Bunu öğretimsel liderin izlediğini söylemek mümkündür (Cerit, 2001: 39). Okul yöneticileri bakımından bakıldığı zaman “De Bevoise”, öğretimsel liderliğin, okul müdürünün, öğrenci başarılarını artırabilmek için, kendinin gerçekleştirdiği veya başkaları tarafından gerçekleştirilmesini sağladığı davranışlar şeklinde tanımlanabilir (Şişman, 2002: 58). Bu anlamda öğretimsel liderlik kavramının, iyi öğrenci yetiştirmek ve öğretmenler için daha fazla benimsenecek öğrenme koşullarının sağlanmasına yönelik olarak okulun çalışma ortamını tatmin eden ve üretken bir çevreye dönüştürülme etkinliklerini ifade ettiği görülmektedir. Bu tanımlamadan hareketle, öğretimsel liderliğin düzeltme ve geliştirme odaklı olmanın yanında diğer liderlik biçimlerine karşı olduğunu söylemek mümkündür (Çelik, 1999: 41).

Eğitim alanında yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında, önemi olan konulardan biri de, okul yöneticisinin öğretim liderliği rolü olduğu görülmektedir. Bir okulun başarısını etkileyen örgütsel yapı, etkinlik ve normlar vardır. Araştırmalara bakıldığında, bir okulda öğrencilerin başarılı olmasında hem kişisel yetenekler hem de örgütsel niteliklerin etkili olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretimsel liderliğinin, okulun başarılı olmasında,

kişisel bir yetenek ve örgütsel bir nitelik olarak önem taşımaktadır. Öğretim liderliğinin, okulun hedef ve amaçlarının etkin olarak gerçekleştirilmesine yardımcı olabildiği görülmektedir. Okullarda, öğretim liderliğinin vurgulanıp öğretim liderliği rolüne gereken önem verilmeli, eğitim ve öğretimin kalitesi de arttırılmalıdır. Bu durumda yapılması gereken, okulların mevcut durumlarından, istenen ideal duruma ne şekilde getirilebileceğine karar vermektir. Bu süreç içinde, okul yöneticilerinin üstleneceği öğretimsel liderlik rollerinin, başarının sağlanmasına yardımcı olması gerekir. Bu sebeple öğretim liderliği kavramının net bir şekilde anlaşılması önemlidir. Sonra da bu liderlik rollerinin başarıyla yerine getirilmesi için gereken liderlik nitelik ve davranışlarının neler olduğunun kararlaştırılması gerekir (Özdemir ve Sezgin, 2012: 217).

Okul müdürlerinden okulda birçok görevi yapması beklenmektedir. Bunlardan ilki son dönemlerde özellikle okul etkililiği açısından tartışılıp araştırılan öğretim liderliğidir. Bu alana özgü bir liderlik türü olarak araştırmacıların, son otuz senede öğretim liderliğinin ne olduğu ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Aynı zamanda öğretim liderlerinin görevlerinin üzerinde çalışmalar yapılmış ve okulların daha etkin duruma getirilmesi konusunda öğretim liderliğinin önemli payı olduğu tespit edilmiştir (Gümüşeli, 1996). Etkili bir öğretim liderliğinin okuldaki eğitimin kalitesi ve öğrenci başarılarını artıracak ve böylece okulların ideal durumlarına doğru hareket etmesinin sağlayacağı belirtilmiştir (Özdemir ve Sezgin, 2012).

Hallinger (2005)'ın öğretim liderliğinin, okullardan beklentilerin artışı ve öğrenci başarılarına dönük olarak daha hesap verebilen bir okul sisteminin kurulmasına çalışılması ile ön plana çıktığı ve araştırmacı çevreler tarafından geniş ilgi gördüğünün altını çizmiştir. Öğretim liderliği, bir anlamda okul yöneticisi, okulun varlık nedenini öğrencilerin başarılı bir şekilde yetişmesinin sağlanmasını kapsamaktadır. Bilgi toplumu içerisinde eğitim sisteminin yapacağı, öğrencilerin öğrenmeleri çerçevesinde hazırlanan bir görüşün oluşu, okulun, yönetici ve öğretmenin varlık nedeni, öğrencilerin öğrenmelerinin sağlanmasını içermektedir (Özden, 1998).

Etkin okulun nasıl olması gerektiğiyle ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, etkin bir okulun önemli özelliklerinden biri etkili bir okul yöneticisine sahip olması göze çarpmaktadır. Okul yöneticileri, okul sisteminin içerisinde çalışanların aradıkları öğretim lideri olmak durumundadır. Şayet okul yöneticisi, öğretim liderliği rolünü üstlenmezse, okulun etkililiği ile ilgili göstergelerin büyük oranda olumsuz olacağını söylemek mümkündür. Etkili öğretim liderleri, kaynak sağlayıcılık, iletişimcilik, öğretimsel kaynaklık ve okulda görünürlük gibi dört konuda yüksek düzeylerde performans gösterdikleri

belirlenmektedir. Öğrencilerin yüksek başarı ve okulun etkililiğine liderlik eden okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik rollerini dört temel başlıkta toplamak mümkündür (Çelik, 1999).

1. “Kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticisi.
2. Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi.
3. İletişimi sağlayan kişi olarak okul yöneticisi.
4. Okulda görünür bir kişi olarak okul yöneticisi”.

Okul yöneticileri, öğretmenler ile eğitim ve öğretim konusunda devamlı iletişim kurup yeni öğretim teknik ve yöntemlerini paylaşmalıdırlar. Bütün bunların yanında öğrenmenin daha etkin duruma getirilmesi konusunda yapılabilecekleri tartışıp yeni öğretim stratejilerinin kullanımına özendirilmeli, farklı öğretim materyalleri kullanarak okulda öğrenme ve öğretime gereken önemin verilmesini sağlamalıdırlar. Bunun yanında okul yöneticilerinin, etkili bir öğretim liderliği yaparak okulun eğitim-öğretim politikasıyla ilgili güçlü bir vizyona sahip olmaları da önemlidir. Okulda, öğretim ile ilgili olan konularda gereken kişilerin ve kaynakların öneri ve görüşlerine, gerektiği durumlarda da bilgilerine başvurmalıdırlar.

2.8.Öğretim Liderinin Özellikleri

Okul yöneticisi bir öğretimsel lider olarak okulun amaç ve hedeflerini gerçekleştirme konusuna önem vermelidir. Bu durumda yöneticilik ikinci plandadır. Okul yöneticisinin, esas görevi okulun amaç ve hedeflerini yorumlamaktır. Okul yöneticisi öğretmenleri sınıflarda ziyaret etmelidir, onlara rehberlik yaparak destek olmalıdır. Okul yöneticilerinin öğretimin kesintiye uğramaması konusunda da önlemler alarak öğretmenlerin gelişimine destek olmaları gerekmektedir (Balcı 1992: 25). Bütün bu özelliklerle öğretimsel liderlik statüsünü kazanabilmektedir. Chell (1995), öğretim liderinin beş temel özelliği olduğunu belirtmektedir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi ifade etmektedir (Akt. Özdemir ve Sezgin, 2012: 271).

- a) Bir vizyona sahiptir. Hedef ve amaçların herkes tarafından anlaşılmasına çalışırlar, hedeflerin başarılı olması için uğraşmakta, müfredatı, öğretim ve değerlendirmeyi kontrol etmektedir.
- b) Vizyonu davranışa dönüştürmektedir. Takım olarak çalışabilmeli, okulun tamamına yayılan beklenti ve hedefleri vurgulamaktadır.
- c) Destekleyici bir ortam oluşturmaktadır. Akademik becerilerin temel alındığı, amaca uygun ve düzenli bir okul iklimi geliştirmelidir.

- d) Okulda işlerin nasıl işlediğini bilmelidir. Öğretmen ve öğrencilerin neleri, ne derece iyi yaptıklarını görmelidir.
- e) Bilgiyi harekete geçirmektedir. Gerektiği zaman farklı öğretmen stilleri, kişilikleri ve öğretim stratejileri sunup eğitim ve öğretim etkinliklerine katkıda bulunur.

Okuldaki öğretimin geliştirilmesi için öğretimsel liderin bazı özellik ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu beceri ve özellikler, yönetsel beceriler, kişisel beceriler ve mesleki beceriler olarak üç grupta toplanmaktadır. Etkili öğretimsel liderlerin bu üç konudaki beceri ve özelliklerinin belirlenmesine yönelik araştırmalarda Danley ve Burch'un, etkili öğretimsel liderin yönetsel, kişisel, mesleki beceri ve özelliklerini aşağıdaki gibi ifade ettiği görülmektedir (Aksoy, 2006: 32).

Öğretimsel lidere ait olan kişisel beceri ve özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- a) Öğretmene, öğrenciye ve diğer çalışana gerçek bir anlayış ve ilgi göstermektedirler.
- b) İyi bir mizah duygusu vardır ve arkadaşça davranmaktadırlar.
- c) Kendilerine kolaylıkla yaklaşılabilir.
- d) Öğretmenlerin fikir ve düşüncelerini dinlemekte ve onlardan faydalanmaktadırlar.
- e) Kabul edilmeyen düşünce ve fikirlere müsamaha göstermektedirler.
- f) Açık tartışmaları desteklemekte ve kabul etmektedirler.
- g) Kendi fikirlerini astlarına iletebilmektedirler.
- h) Dürüstlük, doğruluk ve güvenilirlik özellikleri vardır.
- i) Astlarıyla ilişkilerinde statü farkı gözetmeyerek onlara arkadaşça davranmaktadırlar.
- j) Öğretmenlerle ilgili beklentilerinde esnek ve gerçekçidirler.
- k) Okullarıyla gurur duyarak bunu her fırsatta ifade etmektedirler.

Öğretimsel lidere ait olan yönetsel beceri ve özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- a) Öğretmenlerin devamlılıklarını sağlayabilmek için ders programlarını iyi ayarlamaktadırlar.
- b) Öğretmenler ile doğrudan etkileşim kurabilmek için toplantılar düzenlemektedirler.
- c) Sorumlulukları eşit dağıtmaktadırlar.
- d) Öğretmenlerin bilgi sahibi olması konusunda hassas davranmaktadırlar.
- e) Öğretmenleri karar alma süreçlerine dâhil etmektedirler.
- f) Politikaları yönetme konusunda keskin ve tutarlı olmaktadır.
- g) Doğru kararlar verebilmek için devamlı bilgi toplamaktadırlar.

- h) Çalışanlara taraf tutmaksızın eşit davranmaktadırlar.
- i) Öğretmenlerin yönetsel işler ile çok uğraşmamalarını sağlamaktadırlar.
- j) Sorularla, tartışmalarla ve sorunlarla hemen ilgilenmektedirler.

Öğretimsel liderlerle ilgili mesleki beceri ve özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- a) Toplumsal olaylarla ilgili bilgi sahibidirler ve güncelliklerini korumaktadırlar.
- b) Öğretmenleri öğretim yöntemleri ile ilgili özgür bırakmaktadırlar.
- c) Sınıfları düzenli bir şekilde ziyaret etmektedirler.
- d) Öğretmenlere hizmet içi eğitim fırsatları sağlamaktadırlar.
- e) Öğretmenleri kendilerini geliştirebilmeleri için güdülemekte ve kendi gizil güçlerini anlamalarına yardım etmektedirler.
- f) Yeni düşünceleri deneme konusunda çalışanları desteklemektedirler.
- g) Öğretim ve öğrencilerle ilgili sorunları olan öğretmenlere yardım etmektedirler.
- h) Olumlu pekiştireçler vermekte, yapıcı eleştirilerde bulunmaktadırlar.
- i) Kuramsal bilgileri uygulamaya geçirmektedirler.
- j) Mesleğin ahlaki kurallarına uymaktadırlar.
- k) Diğer insanların değerlerine saygı göstermektedirler.

Etkili öğretim liderlerinin, istenen sonuç ve çıktılara ulaşımını sağlayan yani amaçların gerçekleştirilmesine odaklandığı görülen bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir. Bu vizyonları için, gereken desteği alabilmek için okul ile ilgili herkesle vizyonu paylaşmalıdırlar. Hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gereken kaynakları sağlamaları ve tüm bunları gerçekleştirebilmek için güçlü bir yönetim becerisine sahip olmaları da önemlidir. Öğretimsel liderlik kuramında eğitimsel liderlik bakımından temel sonuçların aşağıdaki gibi olduğu belirtilmiştir (Çelik, 1999: 184-185).

- a) Öğretimsel liderlik davranışlarının temelini, öğretim yönelimli davranışlar oluşturur. Öğretimsel liderler mevcut olan enerjisini okuldaki öğretimin gerçekleştirilmesi yönünde harcarlar.
- b) Öğretimsel liderlik, okulun yönetiminde etkin okul yaklaşımlarını ortaya çıkarmaktadır. Öğretimsel liderlik yaklaşımı ile birlikte etkin okul araştırmaları hız kazanır ve etkin okul temelde güçlü öğretimsel liderlik davranışlarını beraberinde getirmektedir.
- c) Öğretimsel liderliğin diğer liderlik yaklaşımlarının içinde eğitim ile ilgili olarak geliştirilmiş olan liderlik kuramıdır. Daha önceden geliştirilen geleneksel kuramlar ile

1980'lerden sonra geliştirilmiş olan liderlik kuramlarının, eğitim örgütleri dışında bulunan kurumlarda yapılan çalışmaları kapsadığı görülmektedir. Öğretimsel liderlik kuramıysa tamamen okul örgütlerine dayanarak geliştirilmiş olan bir liderlik kuramıdır.

- d) Öğretimsel liderlik ile öğrenme liderliğinin arasında yakın bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Öğretimsel liderlik, okul ve özellikle sınıfta öğretimin geliştirilmesine odaklanırken, öğrenme liderliği ise okul genelinde örgütsel öğrenme üzerinde odaklanır.
- e) Okul yöneticileri öğretimsel lider olarak yetiştirilebilmektedir. Öğretimsel liderlik için kişisel özelliklerden ziyade yetiştirme biçimi önemlidir. Okul yöneticileri yetiştirmeyle ilgili bazı lisansüstü eğitim programlarında öğretimsel liderlik konusunun yer aldığı görülmektedir.
- f) Öğretimsel liderlik, okulun misyonunu açık ve net olarak tanımlamaktadır. Okulun temel misyonunun öğrenciler için daha nitelikli eğitim vermek olduğunu belirtmek gerekir. Öğretmenler arasında okulun misyonu ile ilgili görüşler ortaya çıktığı zaman, öğretmenleri ortak bir misyon etrafında toplamak da zorlaşmaktadır. Öğretimsel liderlik kuramı ortak bir misyonu geliştirmeyi amaçlar.
- g) Öğretimsel liderlik, okul yöneticilerini uzman bir öğretmen rolüne yaklaştırır. Öğretimsel liderin temel görevi; "eğitim programlarının hazırlanması, öğretim teknolojileri ve yöntemlerinin seçimi, çocuk ve ergenlik psikolojisi gibi öğretimi doğrudan etkileyen konularda öğretmenlere liderlik" yapmaktır.
- h) Öğretimsel lider, öğretimin kalite kontrolünden de sorumludur. Öğretimin kalitesini en yüksek seviyede tutmaya çalışmaktadır. Öğretimsel liderlik, öğretimin kalitesinin kontrol etmeye yönelik bir liderlik yaklaşımıdır.

2.9. Öğretimsel Liderlik Davranışları

Bir okul yöneticisinin öğretimsel liderlik alanında yeterli olabilmesi, aşağıdaki tabloda belirtilen davranışları göstermesine bağlıdır (Gümüşeli, 2001: 10).

Tablo 2-5

Okul Yöneticisinin Liderlik Davranışları

1	Okuldaki tüm ilgililerin katılımı ile öğretimi geliştirmeye ve öğrenci başarısını yükseltmeye odaklanmış bir okul kültürü oluşturmak,
2	Hedeflenen öğrenci başarısına uygun öğretim stratejilerinin uygulanmasına olanak verecek örgüt yapıları ve program modelleri geliştirmek ve uygulamak,
3	Farklı öğrenci gereksinimleri ve öğretim yöntemlerine cevap verecek nitelikte öğretim malzemesi ve yaşantılarının temin edilmesi ve oluşturulmasını sağlamak,
4	Düşünme ve sorun çözme becerilerini geliştiren, öğrenme yaşantılarına uygulayan öğretimi teşvik etmek,
5	Öğrenci başarısını sürekli ve sistemli olarak ölçmek ve değerlendirmek,
6	Başarı ölçümünde farklı değerlendirme stratejilerini uygulamaya koymak için öğretmenlere destek olmak,
7	Müfredat ve öğretimin geliştirilmesi için başarının değerlendirilmesine yönelik elde edilen verilerden yararlanmak,
8	Eğitimle ilgili yeni teknolojileri takip etmek ve okulda kullanılmasını sağlamak,
9	Eğitime yardımcı ders dışı etkinliklerin öğretim programı ile bütünleşmesini sağlamak,
10	Okul vizyon ve misyonu ile tutarlı, sürekli gelişime olanak sağlayacak nitelikte personel geliştirme plân ve programları hazırlamak ve uygulamak,
11	Yaşam boyu öğrenmeyi özendirme ve bu konuda personele model olmak,
12	Okulu başarıya dönük şekilde örgütlemek,
13	Öğrenci ve personelin kendilerine değer verildiğini hissetmelerine olanak sağlayacak bir iletişim yapısı oluşturmak,
14	Kendisi de dâhil tüm çalışanların performansına yönelik yüksek beklenti kültürü oluşturmak,
15	Öğrenci ve çalışanların başarılarını tanımak ve ödüllendirmek,
16	İlgililerin katılımıyla okul kültürü ve iklimini düzenli olarak değerlendirmek,
17	Karar almada mümkün olduğunca çeşitli bilgi kaynaklarından yararlanmak,
18	Öğrenci ve velilerin ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte öğrenci hizmet programları geliştirmek ve uygulamaktır.

Kaynak: Gümüseli, 2001: 10

Okulun amaç ve işlevlerinin bilincinde olmak, bunları işgörenler için yorumlamak, onlara anlatmak, öğretmenleri sınıfta ziyaret etmek ve onlara rehberlik yapıp destek vermek, öğretimin aksamaması için gerekli önlemleri almak bir öğretimsel lider olarak okul yöneticisinin görevidir (Aksoy, 2006: 29).

2.10. İlgili Araştırmalar:

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda, liderlerin bireysel özellikleri, becerileri, bilgi düzeyleri, olgunlukları ve yeterlilik düzeyleri ile şartların uygunluğu gibi çok sayıda değişkenlerin işe koşulduğu çözümlere yönelindiği görülür. Bu yönelimdeki en temel sonuç liderlerin yetiştirilebileceği düşüncesi ve buna uygun olarak programların geliştirilebileceği anlayışının varlığıdır. Çünkü diğer işletmelerde görüldüğü gibi, Milli Eğitim'in temel taşı olan okullarda da, okul müdürlerinin, diğer yönetici ve öğretmenlerin etkin katılımlarının sağlanması, çağdaş okul düşüncesinin yerleştirilmesi, okulların yenilenmesi ve ileride nasıl görüneceğinin şimdiden belirginleştirilmesi önem arz etmektedir. (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 282).

Mkhize (2005) okul müdürlerinin motivasyonel ve kişilik özelliklerinin, okul etkililiğindeki en önemli kriterlerden olan öğrenci performansı üzerinde oldukça etkili olduğu görülmektedir. Hogan (2004) örgütsel dinamik ve davranışların her yönünün kişilikle ilişkili olduğu, örgütsel teorideki temel konunun örgütsel etkililikle ilgili olduğu görülmektedir. Örgütsel etkililik liderliğin bir fonksiyonu, liderlikse kişiliğin bir fonksiyonudur.

Müdürlerin akademik araştırmalarda eğitimin lideri şeklinde görüldüğü bununla birlikte eğitimle ilgili olumlu/olumsuz sonuçlar doğduğunda okul müdürlerinin muhatap alındığı bilinmektedir. Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin ortaya çıkabilmesi için sahip oldukları gücün yaptıkları görevleriyle uyumlu olması önemlidir (Baştan vd. 2014: 14).

Stone (1992) ilköğretim ve ortaöğretim okulu müdürlerinin sürdürümcü liderlik davranışları ile örgütsel çıktılar, etkililik ve iş doyumunu arasındaki ilişkisini araştırdığı çalışmada, müdürlerin sürdürümcü liderlik tarzının öğretmenlerin iş doyumlarına çok fazla etki etmediği sonucuna varmıştır. Bu sonuçlar ile araştırma bulguları kısmen örtüşmektedir. Okul yöneticisinin liderliği, öğretmenleri okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye sevk etmelidir. Bunun için de herkes tarafından paylaşılan bir vizyonun oluşturulması gereklidir. Öğretmenler arasında fikir birliği oluşmalı ve okulun temel amaçlarıyla bütünleşme sağlanmalıdır (Akt. Karadağ vd., 2009: 43).

Hallinger ve Heck (1998) öğrenci başarısı ve okul etkililiği ile okul müdürü liderliği arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmada, okul müdürünün okul etkililiğindeki etkisinin dolaylı bir şekilde oluştuğu, bu dolaylı etkilerin nispeten küçük ama anlamlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Açıkalin (2000) ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile

empati becerileri arasındaki ilişkiyi incelediği bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ve davranışlarını gösterme düzeylerinin kendi değerlendirmelerine göre yüksek olduğunu tespit etmiştir. İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin değerlendirmeler eğitim düzeyleri, yaş ve hizmet yıllarına göre farklılıklar göstermektedir.

Şahin'in (2005) yaptığı çalışmada okul müdürü ile öğretmenlerinin mesleki, bireysel ve okullarının bazı özelliklerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile ilgili algılarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin sürdürümcü liderlik stilleri ile ilgili algıları okullarının sosyo-ekonomik düzeylerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları hizmet sürelerine, okullarının statüsüne ve sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Cemaloğlu (2007) öğretmenlerin, okul yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik özellikleri ile ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklı olmadığını saptamıştır. Yavuz ve Tokmak (2009) da benzer olarak etkileşimci liderlik davranışının bileşenlerinden olan serbest bırakıcı liderlik davranışı ile cinsiyet değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Korkmaz'ın (2006) yaptığı bir çalışmada okul müdürlerinin kendilerini girişken, güvenilir, sosyal, sorumluluğunun bilincinde ve farklı fikirlere saygılı olarak ifade ettiklerini tespit etmiştir. Çağlar vd.'nin (2005) araştırmalarında okul yöneticilerinin kişisel uyum, gösteriş, şefkat ve liderlik özelliklerinin pozitif olarak ön plana çıktığı görülürken, bağımsızlık, yakınlık, otokontrol ve değişikliğin negatif yönde öne çıktığını saptamışlardır.

Çağlar vd. (2005), Yakut (2006) ve Uzun (2008) yaptıkları okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin daha ziyade grup üyelerinin daha önceden belirlenen yöntem ve ilkelere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük oranda cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan davranışlar gösterdikleri görülmüştür. İlköğretim okullarında görevli okul müdürleri, öğretmenlerin sorumluluklarını ve görevlerini yerine getirmelerine, belirlenen bürokratik iş ve işlemlerin sürdürülmesine, kurallara uyulmasına önem veren davranışlar sergilediğini söylemek mümkündür.

Yıldızoğlu ve Burgaz (2014) yaptıkları çalışmada okul müdürlerinin en yüksek düzeyde sahip oldukları kişilik özelliği olarak uyumluluk, sonrasında ise sırasıyla deneyime açıklık, sorumluluk, duygusal denge ve dışadönüklük olarak tespit etmişlerdir. Yıldızoğlu ve Burgaz (2014) okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile çatışma yönetim stilleri arasında ilişki

olduğunu tespit etmişlerdir. Adeniyi (2014) okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile yönetsel etkililikleri arasında bir ilişki olduğunu belirlemiştir. Taylor (1981) okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile bütün yönetim fonksiyonları arasında bir etkililik olduğunu tespit etmiştir. Garcia (2013) da okul müdürlerinin kişilik özellikleri ile okul yöneticilerinin liderlik stillerinin arasında ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.



BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde sırası ile araştırmanın modeli, araştırmanın problemleri, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin çözümlenmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel tarama modeline göre modellenmiştir. Araştırma, katılanların var olan özelliklerinde hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekli ile betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir. Bu bağlamda araştırma modeli, yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri belirlenmek istendiğinden dolayı betimsel tarama modeline dayanmaktadır (Karasar, 2011).

3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Esenyurt ilçesindeki okullarda görev yapan özel eğitim öğretmenleri oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılmaya çalışıldığı için örneklem alınmamıştır.

2017-2018 eğitim-öğretim yılında bünyesinde özel eğitim sınıfı bulunan Esenyurt ilçesindeki 27 eğitim kurumunda çalışan 146 öğretmenden, eksik ve yanlış doldurulan anketler elendiğinde 139 özel eğitim öğretmeninden elde edilen veriler çalışmaya dâhil edilmiştir.

Tablo 3-1**Demografik Özelliklere Ait Frekans Analizi**

		N	%
Cinsiyet	Erkek	46	33,1
	Kadın	93	66,9
	Toplam	139	100,0
Yaş	20-30 yaş	71	51,1
	31-40 yaş	37	26,6
	41 yaş ve üstü	31	22,3
	Toplam	139	100,0
Kıdem	5 yıl ve altı	66	47,5
	6-10 yıl arası	39	28,1
	11-15 yıl arası	22	15,8
	16 yıl ve daha fazla	12	8,6
	Toplam	139	100,0
Branş	Sınıf	47	33,8
	Fen-Matematik	19	13,7
	Sosyal-Türkçe	6	4,3
	Resim-Müzik- Beden Eğitimi	67	48,2
	Toplam	139	100,0
Yöneticilik yapma durumu	Evet	35	25,2
	Hayır	104	74,8
	Toplam	139	100,0
Yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu	Evet	30	21,6
	Hayır	109	78,4
	Toplam	139	100,0
Eğitim durumu	2 yıllık Eğitim Enstitüsü	9	6,5
	Yüksek Öğretmen Okulu	123	88,5
	Lisans	7	5,0
	Toplam	139	100,0
Müdürünüzün Öğrenim Durumu	2 yıllık Eğitim Enstitüsü	1	0,7
	Lisans	91	65,5
	Yüksek Lisans	47	33,8
	Toplam	139	100,0
Müdürünüzün Branşı	Beden Eğitimi Öğretmenliği	7	5,0
	Fen ve Teknoloji Öğretmenliği	25	18,0
	İngilizce Öğretmenliği	7	5,0
	Matematik Öğretmenliği	9	6,5
	Müzik	3	2,2
	PDR Öğretmeni	25	18,0
	Sınıf Öğretmenliği	34	24,5
	Teknoloji Tasarım	6	4,3
	Türkçe Öğretmenliği	16	11,5
	Üstün Zekâlılar Öğretmenliği	7	5,0
	Toplam	139	100,0

Tablo 3-1’de demografik değişkenler incelendiğinde cinsiyet değişkeni açısından 46’sı (%33,1) erkek ve 93’ü (%66,9) kadın olmak üzere 139 özel eğitim öğretmeni araştırmaya dâhil edilmiştir.

Yaş değişkeni açısından 71'i (%51,1) 20-30 yaş, 37'si (%26,6) 31-40 yaş, 31'i (%22,3) 41 ve üzeri yaş olmak üzere 139 özel eğitim öğretmeni araştırmaya dâhil edilmiştir.

Kıdem değişkeni açısından 66'sı (%47,5) 5 yıl ve altı, 39'u (%28,1) 6-10 yıl, 22'si (%15,8) 11-15 yıl ve 12'si (%8,6) 16 yıl ve daha fazla olmak üzere 139 özel eğitim öğretmeni araştırmaya dâhil edilmiştir.

Branş değişkeni açısından 47'si (%33,8) sınıf öğretmeni, 19'u (%13,7) fen-matematik öğretmeni, 6'si (%4,3) sosyal türkçe öğretmeni ve 67'si (%48,2) resim, müzik, beden eğitimi öğretmeni olmak üzere 139 özel eğitim öğretmeni araştırmaya dâhil edilmiştir.

Yöneticilik yapma durumu değişkeni açısından 35'i (%25,2) yöneticilik yapmış ve 104'ü (%74,8) yöneticilik yapmamış olmak üzere 139 özel eğitim öğretmeni araştırmaya dâhil edilmiştir.

Yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu değişkeni açısından 30'u (%21,6) yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim almış ve 109'u (%78,4) yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim almamış olmak üzere 139 öğretmen araştırmaya dâhil edilmiştir.

Eğitim durumu değişkeni açısından 9'u (%6,5) 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunu, 123'ü (%88,5) lisans mezunu ve 7'si (%5,0) yüksek lisans mezunu olmak üzere 139 özel eğitim öğretmeni araştırmaya dâhil edilmiştir.

Müdürünüzün eğitim durumu değişkeni açısından, 1'i (%1) 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunu, 91'i (%65,5) lisans mezunu ve 47'si (%33,8) yüksek lisans mezunu olmak üzere 139 özel eğitim öğretmeni araştırmaya dâhil edilmiştir.

Müdürünüzün branşı değişkeni açısından 7'si (%5,0) beden eğitimi öğretmenliği, 25'i (%18,0) fen ve teknoloji öğretmenliği, 7'si (%5,0) ingilizce öğretmenliği, 9'u (%6,5) matematik öğretmenliği, 3'ü (%2,2) müzik öğretmenliği, 25'i (%18,0) PDR öğretmeni, 34'ü (%24,5) sınıf öğretmenliği, 6'sı (%4,3) teknoloji tasarım öğretmenliği, 16'sı (%11,5) türkçe öğretmenliği ve 7'si (%5,0) üstün zekâlılar öğretmenliği olmak üzere 139 özel eğitim öğretmen araştırmaya dâhil edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerini belirlemek üzere Demografik Bilgi Formu, ikinci bölümünde ise Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği

katılımcılara yöneltilmiştir. Anket uygulaması katılımcılar ile yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir.

3.3.1. Demografik Bilgi Formu

Demografik bilgi formu cinsiyet, yaş, kıdem, branş, yöneticilik yapma durumu, yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu, eğitim durumu, müdürün eğitim durumu gibi öğretmenlere ait demografik değişkenlerden oluşmaktadır.

3.3.2. Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği

Çelik tarafından 2006 yılında hazırlanan yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri ölçeği kullanılmıştır. Ölçek kendi içinde beş bölüme ayrılmaktadır. Bu bölümler eğitim kurumlarında çalışan eğitim yöneticilerinin görevlerini yaparken sergiledikleri davranışları beş boyutta incelemektedir. Birinci boyut yöneticilerin algılanan liderlik özelliklerini, ikinci boyut sorun çözme ve karar verme düzeylerini, üçüncü boyut iletişim davranışlarını, dördüncü boyut verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyini, beşinci boyut ise yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi alt boyutlarından oluşmaktadır. (Çelik,2006)

Ölçekte yer alan 12. 11. 14. 13. 16. 15. 18.17. 20. 19. 22. 21. 24. 23. 28. 27. 29. 31. 30. 37. 34. sorular birinci boyutu; 26. 33. 38. 42. 41. 44. 43. 46. 45. 48. 47. 49. 50. sorular ikinci boyutu; 3. 4. 2. 6. 5. 8. 7. 9. sorular üçüncü boyutu; 10. 25. 32. 40. 39. sorular dördüncü boyutu; 1. 35. ve 36. sorular besinci boyutu oluşturmaktadır. Algılanan liderlik özellikleri ölçeğinin güvenilirliği ile ilgili olarak Cronbach's Alpha değeri 0,977 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmanın güvenilirliği ile ilgili olarak Cronbach's Alpha değeri Tablo 3-2'de verilmiştir.

50 davranışı ölçmek üzere (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sıklıkla, (5) Her zaman 'dan oluşan beşli likert tipli ölçek kullanılmıştır. (Çelik, 2006).

Tablo 3-2**Ölçeğin Güvenirlilik Analizi**

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri	0,971	21
Sorun çözme ve karar verme yolları	0,961	13
İletişim davranışları	0,941	8
Verimlilik- öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi	0,757	5
Yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi	0,637	3
Toplam puan	0,984	50

Tablo 3-2’de örneklem grubuna uygulanan yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizinin sonuçları verilmiştir. Yöneticinin algılanan liderlik özellikleri boyutunun güvenilirliğinin %97.1, sorun çözme ve karar verme yolları alt boyutunun güvenilirliğinin %96.1, iletişim becerileri alt boyutunun güvenilirliğinin %94.1, verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi alt boyutunun güvenilirliğinin %75.7 ve yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi alt boyutunun güvenilirliğinin %63.7 olduğu ve genel olarak 50 maddenin güvenilirliğinin %94.8 olduğu ve yüksek derecede güvenilir olduğu, dolayısı ile bu değerlerin araştırma için yeterli olduğu görülmektedir.

Tablo 3-3**Ölçeğe Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ort.	Varyans	SS	Madde Sayısı
Yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri	45,24	364,04	19,08	21
Sorun çözme ve karar verme yolları	27,71	160,58	12,67	13
İletişim davranışları	17,16	61,08	7,82	8
Verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi	13,11	20,13	4,49	5
Yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi	7,06	6,43	2,54	3
Toplam puan	110,27	1918,34	43,79	50

Tablo 3-3'te örneklem grubuna uygulanan yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri ölçeğine ilişkin sonuçlar ve alt boyutlarına ait güvenilirlik analizinin sonuçları verilmiştir. Yöneticinin algılanan liderlik özellikleri alt boyutunun 45.24 ± 19.08 , sorun çözme ve karar verme yolları alt boyutunun 27.71 ± 12.67 , iletişim davranışları alt boyutunun 17.16 ± 7.82 , verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi alt boyutunun 13.11 ± 4.49 ve yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi alt boyutunun 7.06 ± 2.54 olduğu ve genel olarak bakıldığında 50 maddenin ortalamasının 110.27 ± 43.79 olduğu tespit edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Örnekleme giren öğretmenlere uygulanan ve anket formundan elde edilen verilerin analizinde SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde izlenen yol ise şu şekildedir:

1. Örnekleme oluşturan öğretmenlerinin demografik bilgileri ile ilgili bulgular için frekans analizi uygulanmıştır. Bir ya da daha çok değişkene ait değerlerin ya da puanların dağılımına ait özelliklerini betimlemek amacıyla verileri sayı ve yüzde olarak elde edilip ortaya çıkan bulgular tablo haline getirilerek yüzde (%) ve frekans (f) olarak ifade edilmiştir.
2. Frekans analizi sonrasında, örneklem grubundan elde edilen veriler üzerinde uygun istatistiksel analizleri yapabilmek amacıyla her bir ölçekten elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirleyebilmek için Kolmogorov Smirnov testi uygulanmıştır. İstatistiksel hesaplamalarda ilgili değişkenin nicel değerlerinin normal dağılıma uygunluk göstermesi önemli bir varsayımdır. Birçok istatistiksel yöntem normallik varsayımı üzerine kurulmuştur. Normallik varsayımları sağlandığı durumlarda parametrik yöntemler kullanılırken sağlanmadığı durumlarda parametrik olmayan istatistik teknikleri kullanılmaktadır. Normallik varsayımı büyük örneklem için Kolmogorov Smirnov (KS) testi ile uygulanabilir. Bu yöntemde problem aşağıdaki gibidir:

H_0 : Verilerin dağılımı normal dağılıma uyar.

H_a : Verilerin dağılımı normal dağılıma uymaz.

Tablo 3-4

Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeğine Ait Normallik Sınaması

	Kolmogorov-Smirnov		
	Statistic	df	p
Yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri	0,129	139	0,000
Sorun çözme ve karar verme yolları	0,134	139	0,000
İletişim davranışları	0,123	139	0,000
Verimlilik- öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi	0,128	139	0,000
Yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi	0,161	139	0,000

Tablo 3-4’de görüldüğü gibi ölçeğin toplam puanına bakılarak yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri ($p = 0,000 < 0,05$), sorun çözme ve karar verme yolları ($p = 0,000 < 0,05$), iletişim davranışları düzeyi ($p = 0,000 < 0,05$), verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi ($p = 0,000 < 0,05$), yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi ($p = 0,000 < 0,05$) başlıklarında normal dağılım gösterdiği, böylece araştırmaya konu olan verilerin analizinde normallik varsayımını gerektiren istatistikler kullanılması gerektiği için verilerin analizinde parametrik istatistiklerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Örnekleme oluşturan öğretmenlerden elde edilen verilerin parametrik dağıldığının belirlenmesi sonucunda araştırmanın alt problemlerinin analizinde; iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için t testi uygulanmıştır. İlişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda gruplar arasında anlamlı görülmesi durumunda farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için, Post Hoc testleri uygulanmıştır. Sayısal gelişmelerle ilgili veriler tablolar haline getirilip yorumlanmış, bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı $\alpha = 0.05$ düzeyinde test edilmiştir.

Tablo 3-5**Uygulanan Testler**

Değişken	Düzy	Uygulanan Test
Cinsiyet	Erkek Kadın	Bağımsız Grup t testi
Yaş	20-30 yaş 30-40 yaş 41 yaş ve üstü	Tek Yönlü Varyans Analizi
Kıdem	5 yıl ve altı 6-10 yıl arası 11-15 yıl arası 16 yıl ve daha fazla	Tek Yönlü Varyans Analizi
Branş	Sınıf öğretmenliği Fen-Mat Sosyal-Türkçe Resim, Müzik, Beden Eğitimi vb	Tek Yönlü Varyans Analizi
Yöneticilik Yapma Durumu	Evet Hayır	Bağımsız Grup t testi
Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu	Evet Hayır	Bağımsız Grup t testi
Eğitim Durumu	2 Yıllık Eğitim Enstitüsü Yüksek Öğretmen Okulu Lisans Yüksek Lisans	Tek Yönlü Varyans Analizi
Müdürün Eğitim durumu	2 Yıllık Eğitim Enstitüsü Lisans Yüksek Lisans	Tek Yönlü Varyans Analizi

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 4-1

Yöneticilerin Algılanan Liderlik Özellikleri İfadelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Toplam	
	ort.	ss
1.Öğretmen, öğrenci ve okulda görev yapan diğer personele karşı gerektiğinde sert davranır.	3,20	1,18
2.Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personeliyle iyi diyalog kurar.	2,12	1,20
3. Tutarlı bir disiplin çizgisi izler.	1,91	1,07
4.Öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanları iyi motive eder.	2,05	1,19
5.Öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanların birbirine destek olmasını sağlayacak bir ortam oluşturur.	2,19	1,17
6.Herkese sorumluluk duygusu aşılar.	2,07	1,15
7.Birlikte çalıştığı insanları etkileyerek peşinden sürükler.	2,37	1,15
8.Hem kendisini hem de birlikte çalıştığı insanların başarılı olması için çaba sarf eder ve onları teşvik eder.	2,14	1,13
9. Diğer çalışanlar onunla aynı okulda olmayı ve birlikte çalışmayı arzu ederler.	2,32	1,22
10.Personeline belli zamanlarda önemli ödüller verir.	2,50	1,34
11.Yetkilerini duyarlı ve uygun bir biçimde kullanır.	2,10	1,12
12. Personeline karşı şefkatlidir.	2,02	1,15
13.Sağlam kararlar verebilmek için yaşanmış tecrübeleri iyi değerlendirir.	2,06	1,11
14.İyi bir dinleyicidir.	1,88	1,11
15. Birlikte çalıştığı insanlara yaptığı duyuruları yazıya döker ve sınırlandırarak uygulamaya geçirir.	2,44	1,22
16. Düşüncelerini açık bir şekilde ifade eder	2,18	1,17
17. Risk alır.	2,74	1,23
18. Çalışanlarını her konuda bilgilendirir.	2,28	1,20
19. Misyonunu açık bir şekilde ifade eder.	2,01	1,15
20. Etik ilkelere uygun hareket eder.	1,91	1,12
21. Birlikte çalıştığı insanların kendileriyle gurur duymalarını ve övünmelerini sağlar.	2,30	1,09
22. Tüm personeli etkili bir şekilde görevlendirir.	2,16	1,08
23. Küçük ve büyük zaferleri kurumdaki herkesle paylaşır.	2,19	1,18
24. Birlikte çalıştığı insanlar onun olumlu yönlerinden etkilenirler.	2,30	1,18
25. İşleri sevilir hale getirir.	2,22	1,08
26. Aktif ve tempolu bir çalışma ortamı oluşturur.	2,11	1,07
27. Her zaman yapıcı bir tutum içinde olur.	2,14	1,16
28. Masa bağımlısı değildir. Enerjik olmayı sever	2,10	1,08
29. Hatalarını kabul eder.	2,23	1,13
30. Anlaşmayı ve ne zaman anlaşacağını iyi bilir.	2,11	1,10
31. Karar verirken mantıksal karar verme adımlarını izler.	2,09	1,14
32. Görevini bıraksa birlikte çalıştığı insanlar da görevlerini bırakmayı düşünebilir.	3,08	1,39
33. Karar verirken başkalarına danışır.	2,39	1,20
34. İlke ve amaçlarına bağlıdır.	2,01	1,08
35. Yönetici rolünü duyarlılık ve titizlikle oynar.	1,89	1,10
36. Prensiplerine sıkıca bağlıdır.	1,96	1,05
37. Birlikte çalıştığı insanlar arasında güçlü bir imajı vardır.	1,99	1,14
38. Kural ve yönetmelikler konusunda yeterince bilgilidir.	2,02	1,17
39. Kayıt tutmayı ve kırtasiyeciliği asgari düzeyde tutulması gereken işler olarak görür.	2,47	1,07

40. Okuldaki belirsizlik aksaklık ve ertelemeleri hoşgörü ile karşılar.	2,85	1,38
41. Okul binası ve dersliklerin temizliği konusunda çok titiz davranır.	2,10	1,14
42. Şikâyet ve önerilerimizi bir üst makama ulaştırmaya çalışır.	2,24	1,22
43. Öğretmenlerin okul sorunlarıyla ilgili önerilerini çekinmeden kendisine iletmesini ister.	2,01	1,12
44. Okul personeline istedikleri an kendilerini dinlemeye hazır olduğunu sık sık söyler.	2,17	1,20
45. Okul çevre işbirliğinin eğitime olan katkısına inanır ve bizi bu yönde çalışmaya teşvik eder.	2,20	1,30
46. Okul personelinin hizmet içi eğitim programlarını takip etmelerini uygun şartları taşıyanların bu programlara katılmalarını tavsiye eder.	2,29	1,30
47. Yeni eğitim araçlarının dağılımından kendi okulunun yeterli payı almasını sağlar.	2,06	1,20
48. Öğretmenlerin eğitim ile ilgili eleştirilerinin bir üst makamlara ulaşmasını sağlar.	2,19	1,19
49. Öğretmenlerin araç gereç taleplerini destekler, karşılamaya çalışır.	2,09	1,15
50. Öğretmenlere görevlerine ilişkin olarak kendilerinden neler beklediğini açıkça bildirir.	1,83	1,07

Tablo 4-1’de görüldüğü gibi, katılımcıların ölçek sorularına verdikleri cevapların frekans analizi yukarıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre:

En yüksek katılım $3,20 \pm 1,18$ ile “Öğretmen, öğrenci ve okulda görev yapan diğer personele karşı gerektiğinde sert davranır.” ifadesi olmuştur.

En düşük katılım $1,83 \pm 1,07$ ile “Öğretmenlere görevlerine ilişkin olarak kendilerinden neler beklediğini açıkça bildirir.” ifadesi olmuştur.

4.1. Demografik Değişkenlere Göre Algılanan Lider Özelliklerine İlişkin Bulgular:

Bu bölümde öğretmenlerin; yöneticilerin algılanan liderlik özelliklerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla iki ilişkisiz değişkenler için t testi yapılmış ve ikiden fazla ilişkisiz değişkenler için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

4.1.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular:

Tablo 4-2

Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği İle Öğretmenlerin Cinsiyet Durum Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Bağımsız Grup t-testi

		n	ort.	ss	t	p
Yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri	Erkek	46	2,50	1,15	3,296	0,001*
	Kadın	93	1,98	0,71		
Sorun çözme ve karar verme yolları	Erkek	46	2,40	1,22	2,167	0,032*
	Kadın	93	2,02	0,81		
İletişim davranışları	Erkek	46	2,44	1,20	2,725	0,007*
	Kadın	93	1,98	0,80		
Verimlilik- öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi	Erkek	46	2,81	1,01	1,783	0,077
	Kadın	93	2,53	0,83		
Yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi	Erkek	46	2,47	1,03	1,164	0,247
	Kadın	93	2,29	0,73		

Tablo 4-2’de görüldüğü gibi öğretmenlerin cinsiyetine göre müdürlerin algılanan liderlik özellikleri düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonuçlarına göre kadın ve erkek öğretmenler tarafından algılanan müdürün algılanan liderlik özelliklerine yönelik algıları öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşmaktadır. Diğer bir ifadeyle erkek öğretmenlerin müdürlerin liderlik özelliklerine yönelik algısı kadın öğretmenlerden daha yüksektir ($p=0,001$, $p < 0.05$).

Öğretmenlerin cinsiyetine göre müdürlerin sorun çözme ve karar verme yolları düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonuçlarına göre kadın ve erkek öğretmenler tarafından algılanan müdürün sorun çözme ve karar verme yolları algısı öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşmaktadır. Diğer bir ifade ile erkek öğretmenlerin müdürlerin sorun çözme ve karar verme yollarına yönelik algısı kadın öğretmenlerden daha yüksektir ($p=0,032$, $p < 0.05$).

Öğretmenlerin cinsiyetine göre müdürlerin iletişim davranışları düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonuçlarına göre kadın ve erkek öğretmenler tarafından algılanan müdürün iletişim davranışları öğretmenlerin cinsiyetine göre

farklılaşmaktadır. Diğer bir ifade ile erkek öğretmenlerin müdürlerin iletişim davranışlarına yönelik algısı kadın öğretmenlerden daha yüksektir ($p=0,007$, $p < 0.05$).

Öğretmenlerin cinsiyetine göre müdürlerin verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonuçlarına göre kadın ve erkek öğretmenler tarafından algılanan müdürün verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifade ile kadın ve erkek öğretmenler, müdürlerinin verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyinde fikir birliğinde oldukları söylenebilir ($p=0,077$, $p > 0.05$).

Öğretmenlerin cinsiyetine göre müdürlerin yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonuçlarına göre kadın ve erkek öğretmenler tarafından algılanan müdürün yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi düzeyi öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifade ile kadın ve erkek öğretmenler, müdürlerinin yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi düzeyinde fikir birliğindedirler ($p=0,247$, $p > 0.05$).

4.1.2 Yöneticilik Yapma Değişkenine İlişkin Bulgular:

Tablo 4-3

Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği İle Öğretmenlerin Yöneticilik Yapma Durum Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Bağımsız Grup t-testi

		n	ort.	ss	t	p
Yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri	Evet	35	2,48	1,21		
	Hayır	104	2,04	0,76	2,008	0,051
Sorun çözme ve karar verme yolları	Evet	35	2,45	1,35		
	Hayır	104	2,04	0,80	1,692	0,098
İletişim davranışları	Evet	35	2,42	1,22		
	Hayır	104	2,03	0,86	1,744	0,088
Verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi	Evet	35	2,80	1,19		
	Hayır	104	2,56	0,77	1,112	0,272
Yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi	Evet	35	2,68	1,19		
	Hayır	104	2,24	0,67	2,050	0,047*

Tablo 4-3’de görüldüğü gibi öğretmenlerin yöneticilik yapma değişkenine göre müdürlerin algılanan liderlik özellikleri düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonuçlarına göre yöneticilik yapan ve yöneticilik yapmayan öğretmenler tarafından algılanan müdürün liderlik özelliklerine yönelik algıları öğretmenlerin yöneticilik yapma değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilik yapan ve yöneticilik yapmayan öğretmenler müdürlerin liderlik özelliklerine yönelik algısında fikir birliğindedirler ($p=0,051$, $p > 0.05$).

Öğretmenlerin yöneticilik yapma değişkenine göre müdürlerin sorun çözme ve karar verme yolları düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonuçlarına göre yöneticilik yapan ve yöneticilik yapmayan öğretmenler tarafından algılanan müdürün sorun çözme ve karar verme yolları algısı öğretmenlerin yöneticilik yapma değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenler müdürlerin sorun çözme ve karar verme yollarına yönelik algısında fikir birliğindedir ($p=0,098$, $p > 0.05$).

Öğretmenlerin yöneticilik yapma değişkenine göre müdürlerin iletişim davranışları düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonuçlarına göre yöneticilik yapan ve yöneticilik yapmayan öğretmenler tarafından algılanan müdürün iletişim davranışları öğretmenlerin yöneticilik yapma değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenler müdürlerin iletişim davranışlarına yönelik algısında fikir birliğindedirler ($p=0,088$, $p > 0.05$).

Öğretmenlerin yöneticilik yapma değişkenine göre müdürlerin verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonuçlarına göre yöneticilik yapan ve yöneticilik yapmayan öğretmenler tarafından algılanan müdürün verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi öğretmenlerin yöneticilik yapma değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilik yapan ve yöneticilik yapmayan öğretmenler, müdürlerinin verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyinde fikir birliğindedirler ($p=0,272$, $p > 0.05$).

Öğretmenlerin yöneticilik yapma değişkenine göre müdürlerin yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonuçlarına göre yöneticilik yapan ve yöneticilik yapmayan öğretmenler tarafından algılanan müdürün yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi düzeyi öğretmenlerin yöneticilik yapma değişkenine göre farklılaşmaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilik yapan öğretmenlerin, müdürlerinin yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi algısı yöneticilik yapmayan öğretmenlerden daha yüksektir ($p=0,047$, $p < 0.05$).

4.1.3. Yöneticilikle İlgili Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkenine İlişkin Bulgular:

Tablo 4-4

Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği İle Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Alma Durum Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Bağımsız Grup t-testi

		n	ort.	ss	t	p
Yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri	Evet	30	2,68	1,17		
	Hayır	109	2,01	0,77	2,982	0,005*
Sorun çözme ve karar verme yolları	Evet	30	2,61	1,27		
	Hayır	109	2,02	0,84	2,422	0,021*
İletişim davranışları	Evet	30	2,64	1,19		
	Hayır	109	1,99	0,86	2,758	0,009*
Verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi	Evet	30	2,91	1,00		
	Hayır	109	2,54	0,85	1,855	0,071
Yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi	Evet	30	2,70	1,25		
	Hayır	109	2,26	0,67	1,871	0,070

Tablo 4-4’de görüldüğü gibi öğretmenlerin yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre müdürlerin algılanan liderlik özellikleri düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonuçlarına göre yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alan ve yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim almayan öğretmenler tarafından algılanan, müdürün liderlik özelliklerine yönelik algıları öğretmenlerin yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin müdürlerin liderlik özelliklerine yönelik algısı yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim almayan öğretmenlerden daha yüksektir ($p=0,005$, $p < 0.05$).

Öğretmenlerin yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre müdürlerin sorun çözme ve karar verme yolları düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonuçlarına göre yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alan ve yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim almayan öğretmenler tarafından algılanan müdürün sorun çözme ve karar verme yolları algısı öğretmenlerin yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilikle ilgili hizmet içi

eğitim alan öğretmenlerin müdürlerin sorun zme ve karar verme yollarına yönelik algısı yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim almayan öğretmenlerden daha yüksektir ($p=0,021$, $p < 0.05$).

Öğretmenlerin yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre müdürlerin iletişim davranışları düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonuçlarına göre yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alan ve yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim almayan öğretmenler tarafından algılanan müdürün iletişim davranışları öğretmenlerin yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin müdürlerin iletişim davranışlarına yönelik algısı yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim almayan öğretmenlerden daha yüksektir ($p=0,009$, $p < 0.05$).

Öğretmenlerin yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre müdürlerin verimlilik-ğretmen ve ğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonuçlarına göre yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alan ve yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim almayan öğretmenler tarafından algılanan müdürün verimlilik-ğretmen ve ğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi öğretmenlerin yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alan ve yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim almayan öğretmenler, müdürlerinin verimlilik-ğretmen ve ğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyinde fikir birliğindedirler ($p=0,071$, $p > 0.05$).

Öğretmenlerin yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre müdürlerin yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan t testi sonuçlarına göre yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alan ve yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim almayan öğretmenler tarafından algılanan müdürün yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi düzeyi öğretmenlerin yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifade ile yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alan ve yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim almayan öğretmenler, müdürlerinin yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi düzeyinde fikir birliğindedirler ($p=0,070$, $p > 0.05$).

4.1.4 Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular:

Tablo 4-5

Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği İle Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi

		n	ort.	ss	f	p
Yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri	20-30 yaş	71	1,96	0,75	5,763	0,004*
	31-40 yaş	37	2,16	0,80		
	41 yaş ve üzeri	31	2,60	1,19		
	Toplam	139	2,15	0,91		
Sorun çözme ve karar verme yolları	20-30 yaş	71	2,01	0,81	4,321	0,015*
	31-40 yaş	37	2,03	0,89		
	41 yaş ve üzeri	31	2,59	1,29		
	Toplam	139	2,14	0,98		
İletişim davranışları	20-30 yaş	71	1,96	0,88	3,196	0,044*
	31-40 yaş	37	2,19	0,85		
	41 yaş ve üzeri	31	2,47	1,22		
	Toplam	139	2,13	0,97		
Verimlilik- öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi	20-30 yaş	71	2,54	0,80	1,308	0,274
	31-40 yaş	37	2,60	0,92		
	41 yaş ve üzeri	31	2,85	1,06		
	Toplam	139	2,62	0,90		
Yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi	20-30 yaş	71	2,21	0,62	4,412	0,014*
	31-40 yaş	37	2,32	0,83		
	41 yaş ve üzeri	31	2,73	1,17		
	Toplam	139	2,35	0,85		

Tablo 4-5’de görüldüğü gibi öğretmenlerin yaşına göre algılanan liderlik özellikleri düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre yaş grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,004$, $p < 0.05$).

Öğretmenlerin yaşına göre sorun çözme ve karar verme yolları düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre yaş grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,015$, $p < 0.05$).

Öğretmenlerin yaşına göre iletişim davranışları düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre yaş grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,044$, $p < 0.05$).

Öğretmenlerin yaşına göre verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına

göre yaş grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilememiştir ($p=0,274$, $p > 0.05$).

Öğretmenlerin yaşına göre yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre yaş grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,014$, $p < 0.05$).

Tablo 4-6

Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği İle Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Scheffe Testi Sonuçları

			(I-J)	std. hata	p
Yöneticinin algılanan liderlik özellikleri	41 yaş ve üzeri	20-30 yaş	,64220*	,18917	,004
Sorun çözme ve karar verme yolları iletişim davranışları	41 yaş ve üzeri	20-30 yaş	,57639*	,20541	,022*
	41 yaş ve üzeri	20-30 yaş	,51588*	,20658	,047*
Yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi	41 yaş ve üzeri	20-30 yaş	,52461*	,17764	,015*

Tablo 4-6’da görüldüğü gibi: Scheffe testi sonuçlarına göre 41 yaş ve üstü grubundaki öğretmenlerin müdürlerinin algılanan liderlik özellikleri, sorun çözme ve karar verme yolları, iletişim davranışları, yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesine yönelik algısı 20-30 yaş grubundaki öğretmenlerden daha yüksektir ($p < 0.05$).

4.1.5.Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular:

Tablo 4-7

Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği İle Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi

		n	ort.	ss	f	p
Yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri	5 yıl ve altı	66	1,98	0,80	2,400	0,071
	6-10 yıl arası	39	2,15	0,71		
	11-15 yıl arası	22	2,52	1,27		
	16 yıl ve daha fazla	12	2,43	1,10		
	Toplam	139	2,15	0,91		
Sorun çözme ve karar verme yolları	5 yıl ve altı	66	2,02	0,84	1,594	0,194
	6-10 yıl arası	39	2,09	0,83		
	11-15 yıl arası	22	2,49	1,36		
	16 yıl ve daha fazla	12	2,38	1,21		
	Toplam	139	2,14	0,98		
İletişim davranışları	5 yıl ve altı	66	1,96	0,89	1,596	0,193
	6-10 yıl arası	39	2,20	0,83		
	11-15 yıl arası	22	2,32	1,22		
	16 yıl ve daha fazla	12	2,50	1,27		
	Toplam	139	2,13	0,97		
Verimlilik- öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi	5 yıl ve altı	66	2,61	0,87	0,153	0,928
	6-10 yıl arası	39	2,58	0,85		
	11-15 yıl arası	22	2,66	1,03		
	16 yıl ve daha fazla	12	2,77	1,04		
	Toplam	139	2,62	0,90		
Yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi	5 yıl ve altı	66	2,24	0,68	1,273	0,286
	6-10 yıl arası	39	2,33	0,68		
	11-15 yıl arası	22	2,58	1,19		
	16 yıl ve daha fazla	12	2,61	1,31		
	Toplam	139	2,35	0,85		

Tablo 4-7’de görüldüğü gibi öğretmenlerin mesleki kıdemine göre algılanan liderlik özellikleri düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre kıdem grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilememiştir ($p=0,071$, $p > 0,05$).

Öğretmenlerin mesleki kıdemine göre sorun çözme ve karar verme yolları düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre

kıdem grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilememiştir ($p=0,194$, $p > 0.05$).

Öğretmenlerin mesleki kıdemine göre iletişim davranışları düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre kıdem grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilememiştir ($p=0,193$, $p > 0.05$).

Öğretmenlerin mesleki kıdemine göre verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre kıdem grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilememiştir ($p=0,928$, $p > 0.05$).

Öğretmenlerin mesleki kıdemine göre yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre kıdem grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilememiştir ($p=0,286$, $p > 0.05$).

4.1.6 Branş Değişkenine İlişkin Bulgular:

Tablo 4-8

Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği İle Öğretmenlerin Branş Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi

		n	ort.	ss	f	p
Yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri	Sınıf	47	1,95	0,72	3,557	0,016*
	Fen-Matematik	19	2,71	0,95		
	Sosyal-Türkçe	6	1,88	0,83		
	Resim-Müzik- Beden Eğitimi	67	2,17	0,97		
	Toplam	139	2,15	0,91		
Sorun çözme ve karar verme yolları	Sınıf	47	1,94	0,85	2,630	0,053
	Fen-Matematik	19	2,64	0,94		
	Sosyal -Türkçe	6	1,83	0,77		
	Resim- Müzik-Beden Eğitimi	67	2,17	1,05		
	Toplam	139	2,14	0,98		
İletişim davranışları	Sınıf	47	1,95	0,84	3,506	0,017*
	Fen-Matematik	19	2,75	1,08		
	Sosyal -Türkçe	6	1,79	0,59		
	Resim- Müzik-Beden Eğitimi	67	2,11	1,01		
	Toplam	139	2,13	0,97		

Verimlilik- öğretme ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi	Sınıf	47	2,54	0,93	1,944	0,126
	Fen-Matematik	19	3,02	0,75		
	Sosyal -Türkçe	6	2,17	0,87		
	Resim- Müzik-Beden Eğitimi	67	2,61	0,90		
	Toplam	139	2,62	0,90		
Yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi	Sınıf	47	2,28	0,61	3,049	0,031*
	Fen-Matematik	19	2,79	1,00		
	Sosyal -Türkçe	6	1,72	0,71		
	Resim- Müzik-Beden Eğitimi	67	2,33	0,91		
	Toplam	139	2,35	0,85		

Tablo 4-8’de görüldüğü gibi öğretmenlerin branşına göre algılanan liderlik özellikleri düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre branş grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,016$, $p < 0.05$).

Öğretmenlerin branşına göre sorun çözme ve karar verme yolları düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre branş grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmemiştir. ($p=0,053$, $p > 0.05$).

Öğretmenlerin branşına göre iletişim davranışları düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre branş grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,017$, $p < 0.05$).

Öğretmenlerin branşına göre verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre branş grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilememiştir ($p=0,126$, $p > 0.05$).

Öğretmenlerin branşına göre yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre branş grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,031$, $p < 0.05$).

Tablo 4-9

Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği İle Öğretmenlerin Branş Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Scheffe Testi Analizi

			(I-J)	std. hata	p
Yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri	Fen-Mat	Sınıf	,76297*	,24041	0,021
İletişim davranışları	Fen-Mat	Sınıf	,79809*	,25807	0,026
Yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi	Fen-Mat	Sosyal Türkçe	1,06725*	,38733	0,007

Tablo 4-9’da görüldüğü gibi: Scheffe testi sonuçlarına göre fen-matematik branşına sahip öğretmenlerin müdürlerinin algılanan liderlik özellikleri, iletişim davranışlarına yönelik algısı sınıf öğretmenlerinden daha yüksektir ($p < 0.05$).

Fen-matematik branşına sahip öğretmenlerin müdürlerinin yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi özelliklerine yönelik algısı Sosyal-Türkçe branşındaki öğretmenlerinden daha yüksektir ($p < 0.05$).

4.1.7. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular:

Tablo 4-10

Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği İle Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi

		n	ort.	ss	f	p
Yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri	2 yıllık eğitim enstitüsü	8	1,58	0,49	1,220	0,305
	Yüksek öğretmen okulu	1	2,62			
	Lisans	123	2,18	0,92		
	Yüksek Lisans	7	2,27	0,98		
	Toplam	139	2,15	0,91		
Sorun çözme ve karar verme yolları	2 yıllık eğitim enstitüsü	8	1,66	0,59	0,786	0,504
	Yüksek öğretmen okulu	1	2,63			
	Lisans	123	2,17	0,99		
	Yüksek Lisans	7	2,11	1,05		
	Toplam	139	2,14	0,98		
İletişim davranışları	2 yıllık eğitim enstitüsü	8	1,48	0,58	1,310	0,274
	Yüksek öğretmen okulu	1	2,46			
	Lisans	123	2,17	0,97		
	Yüksek Lisans	7	2,23	1,28		
	Toplam	139	2,13	0,97		
Verimlilik- öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi	2 yıllık eğitim enstitüsü	8	1,75	0,59	2,835	0,041*
	Yüksek öğretmen okulu	1	2,60			
	Lisans	123	2,68	0,88		
	Yüksek Lisans	7	2,54	1,19		
	Toplam	139	2,62	0,90		
Yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi	2 yıllık eğitim enstitüsü	8	1,92	0,39	0,794	0,499
	Yüksek öğretmen okulu	1	2,67			
	Lisans	123	2,38	0,87		
	Yüksek Lisans	7	2,33	0,67		
	Toplam	139	2,35	0,85		

Tablo 4-10’da görüldüğü gibi öğretmenlerin eğitim durumuna göre algılanan liderlik özellikleri düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilememiştir ($p=0,305$, $p > 0,05$).

Öğretmenlerin eğitim durumuna göre sorun çözme ve karar verme yolları düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilememiştir ($p=0,504$, $p > 0.05$).

Öğretmenlerin eğitim durumuna göre iletişim davranışları düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilememiştir ($p=0,274$, $p > 0.05$).

Öğretmenlerin eğitim durumuna göre verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,041$, $p > 0.05$).

Öğretmenlerin eğitim durumuna göre yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilememiştir ($p=0,499$, $p > 0.05$).

Tablo 4-11

Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği İle Öğretmenlerin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Scheffe Testi Analizi

	(I-J)	std. hata	p
Verimlilik- öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi	Lisans 2 yıllık eğitim enstitüsü ,83848*	,30364	,024

Tablo 4-11’de görüldüğü gibi: Scheffe testi sonuçlarına göre lisans mezunu öğretmenlerin müdürlerinin verimlilik- öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi, 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerden daha yüksektir ($p < 0.05$).

4.1.8. Öğretmenlerin Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular:

Tablo 4-12

Algılanan Liderlik Özellikleri Ölçeği İle Öğretmenlerin Müdürlerinin Eğitim Durumu Değişkeni Arasındaki Farklılaşmanın İncelenmesi İçin Gerçekleştirilen Tek Yönlü Varyans Analizi

		n	ort.	ss	f	p
Yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri	2 yıllık eğitim enstitüsü	1	1,57		3,445	0,035*
	Lisans	91	2,30	0,89		
	Yüksek Lisans	47	1,89	0,90		
	Toplam	139	2,15	0,91		
Sorun çözme ve karar verme yolları	2 yıllık eğitim enstitüsü	1	1,50		4,295	0,016*
	Lisans	91	2,32	0,98		
	Yüksek Lisans	47	1,83	0,90		
	Toplam	139	2,14	0,98		
İletişim davranışları	2 yıllık eğitim enstitüsü	1	1,77		3,406	0,036*
	Lisans	91	2,29	0,93		
	Yüksek Lisans	47	1,84	1,01		
	Toplam	139	2,13	0,97		
Verimlilik- öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi	2 yıllık eğitim enstitüsü	1	2,20		2,765	0,066
	Lisans	91	2,75	0,91		
	Yüksek Lisans	47	2,38	0,84		
	Toplam	139	2,62	0,90		
Yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi	2 yıllık eğitim enstitüsü	1	2,33		0,786	0,458
	Lisans	91	2,42	0,82		
	Yüksek Lisans	47	2,23	0,90		
	Toplam	139	2,35	0,85		

Tablo 4-12’de görüldüğü gibi öğretmenlerin müdürlerinin eğitim durumuna göre algılanan liderlik özellikleri düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre müdür eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,035$, $p < 0,05$).

Öğretmenlerin, müdürlerinin eğitim durumuna göre sorun çözme ve karar verme yolları düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre müdür eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,016$, $p < 0,05$).

Öğretmenlerin, müdürlerinin eğitim durumuna göre iletişim davranışları düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre müdür eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0,036$, $p < 0.05$).

Öğretmenlerin, müdürlerinin eğitim durumuna göre verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre müdür eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilememiştir ($p=0,060$, $p > 0.05$).

Öğretmenlerin, müdürlerinin eğitim durumuna göre yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan ANOVA sonuçlarına göre müdür eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilememiştir ($p=0,458$, $p > 0.05$).

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Liderlik faaliyetleri; ürün ve hizmetleri geliştirme ile ilgili amaç uyumunun oluşturulması, yeni felsefelerin benimsenmesi, üretim ve hizmet sisteminin geliştirilmesi, korkuların yok edilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, iş başında eğitimin kurumsallaştırılması, liderliğin kurumsallaştırılması, birimlerin arasındaki engellerin ortadan kaldırılması, kotaların kaldırılması, çalışanların işten gurur duymalarının sağlanması olarak sıralanabilir. İnsanlar ciddi emekler harcayarak kendilerini geliştirdikleri konularda başarı sağlayıp yeni rekorlar elde edebiliyorsa bu durum gelişim sürdükçe değişim ve yenilik de sürecektir anlamına gelmektedir. Değişime ayak uyduramayan insanların iyi birer lider olamayacağını söylemek mümkündür.

Bütün eğitim kurumlarında temel amaç, bireylerin bir üst eğitim kademesine ve hayata en iyi biçimde hazırlamaktır. Bu kapsamda başarılı bireylerin yetişebilmesi için öğrenci, öğretmen ve veli işbirliğinin güçlü olması önemlidir. Değişen eğitim anlayışının bu çerçevede yetersiz kaldığını söylemek mümkündür. Eğitim kurumlarının farklı bileşenlerden oluştuğunu burada belirtmek gerekir. Eğitim- öğretim faaliyetlerini yürüten öğretmenlerin kurumun en önemli bileşeni olmasıyla beraber eğitim kurumunun başındaki yöneticisinin kuruma etkisinin önemi tartışılmazdır. Okul yöneticisinin davranışının, tutumunun, bilgi ve becerisinin okuldaki bütün bileşenleri ve bu bileşenlerin birbirleri ile ilişkilerini de etkileyeceği aşikârdır. Bu etkileşimin neticesinde kurum başarısının olumlu veya olumsuz olarak etkileneceği görülmektedir. Değişen eğitim sistemlerinin farklı sorunları ve farklı ihtiyaçları ortaya çıkarmaları her zaman söz konusu olabilmektedir. Bu değişikliklerden eğitim kurumlarının olumsuz olarak etkilenmeleri ve kendilerini yenileyebilmeleri için yöneticilerin okullardaki bütün bileşenleri en iyi biçimde yönetmeleri ve ilgili bileşenlere liderlik etmeleri gerekir.

Bu araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Esenyurt ilçesindeki eğitim kurumlarında görev yapan özel eğitim öğretmenleri ile yürütülmüştür. Bu bağlamda araştırma modeli olarak yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri belirlenmek istendiğinden dolayı betimsel tarama modeline dayanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre;

1. Erkek öğretmenlerin müdürlerin liderlik özelliklerine yönelik algısı kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır.

2. Erkek öğretmenlerin, müdürlerin sorun çözme ve karar verme yollarına yönelik algısı kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır.
3. Erkek öğretmenlerin, müdürlerin iletişim davranışlarına yönelik algısı kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır.
4. Kadın ve erkek öğretmenler, müdürlerinin verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyinde fikir birliğinde oldukları tespit edilmiştir.
5. Kadın ve erkek öğretmenler, müdürlerinin yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi düzeyinde fikir birliğinde oldukları tespit edilmiştir.
6. Yöneticilik yapan ve yöneticilik yapmayan öğretmenler müdürlerin liderlik özelliklerine yönelik algısında fikir birliğinde oldukları tespit edilmiştir.
7. Yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenler, müdürlerin sorun çözme ve karar verme yollarına yönelik algısında fikir birliğinde oldukları tespit edilmiştir.
8. Yöneticilik yapan ve yapmayan öğretmenler, müdürlerin iletişim davranışlarına yönelik algısında fikir birliğinde oldukları tespit edilmiştir.

Özel eğitim öğretmenlerinin bağlı bulunduğu okullarda görevlendirilen yöneticilerin özel eğitim alanıyla ilgili hizmet içi eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Bünyesinde özel eğitim sınıfı bulunan yöneticilere ek bir ücretin veya onları motive edecek ek bir puanlama sisteminin getirilmesi gerekmektedir. Yukarıda maddeler halinde sıralanan sonuçlara baktığımızda özel eğitim öğretmenleri tarafından algılanan liderlik özelliklerinin yeterli seviyede olmadığı sonucunu çıkarabiliriz. Erkek öğretmenlerin yöneticileri ile ağırlıklı olarak aynı cinsiyette olmalarından dolayı iletişimi daha sağlıklı bir şekilde kurduklarını dolayısıyla genel olarak yönetici algılarının daha iyi olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışmanın özel eğitim öğretmenleri ile yapılmasının ana sebebi bu öğretmenlerin ağırlıklı olarak farklı alanlardan gelen yöneticiler tarafından yönetilmeleridir. Özel eğitim öğretmenlerinin yöneticilik algılarının iyileştirilmesi için okul yöneticilerinin özel eğitim alanıyla ilgili olarak donanımlı hale getirilmeleri gerektiğini söyleyebiliriz.

Mevcut çalışmalarda her kurum, her durum ya da herkes için ideal olan bir liderlik tipinin olmadığı, liderlik davranış ve rollerinin kurumun amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda değiştiği görülmektedir. Liderlerin davranış ve rollerini belirleyen temel etkenlerin; kurumların amaçları, lideri takip eden çalışanların beklentileri ve içerisinde bulunulan durumun özellikleridir.

Eğitim sisteminin kalbi olarak görülen okulların liderlik ihtiyaçlarının, okulların kendisine özgü havasına göre değişebildiği görülmektedir. Her okulun kendisine özgü bir ortamı ve

havası olduğu için, bir okulda geçerli olduğu görülen bir liderlik tipi, diğer bir okulda geçerli olmayabilir. Bunun yanında genel olarak kabul edilmiş ve her okul için geçerli olabilen bazı liderlik ilkelerinin de olduğunu söylemek mümkündür. Bunların en başında, okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemeleri gelmektedir. Okul yöneticisinin, okulunun başarısını isteyen ve bu yönde çabalayan etkin bir öğretim lideri olması gerekmektedir. Okul yöneticisi, etkin yönetim becerilerinin yanı sıra, öğretimsel liderlik rollerini de etkili olarak gerçekleştirir ise okulun hedef ve amaçlarını gerçekleştirme konusunda şansı artacaktır.

Okul yöneticilerinin, öğretim lideri olarak, çalışanına öğretimsel kaynaklık yapabilmesi önemlidir. Okul yöneticilerinin eğitim ve öğretim etkinlikleri ve okulun hedef ve amaçlarıyla ilgili yüksek beklentiler içinde olmaları mümkündür. Okul yöneticisi okuldaki tüm birimlerde gerçekleşen eğitim-öğretim faaliyetlerine katılmalıdır. Öğretmenlere ve diğer okul çalışanlarına gereken kaynakları sağlamalıdır ve okulda etkin bir iletişim sisteminin kurulması konusunda önderlik etmelidir. Ayrıca okulda bütün tarafların arasında güçlü bir iletişim ve etkileşim sağlamalıdır. Okulun her alanında her zaman görünebilmeli ve eğitim-öğretim faaliyetleri ile bizzat meşgul olmalıdır. Bunların yanında o okulda eğitimin ne anlam ifade ettiğine ilişkin model oluşturmalıdır.

Yapılan bu çalışmada erkeklerin algılanan liderlik özellikleri, iletişim davranışları, sorun çözme ve karar verme yolları ve yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri ortalamaları kadınlardan daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu çalışmanın benzerleri incelendiğinde bazılarında farklı sonuçlar ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Örneğin, Turan ve Ebiçlioğlu (2002)'nin "İlköğretim Okullarında Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerini" incelediği araştırmanın bulgularına bakıldığında, farklı cinsiyetteki okul yöneticilerinin liderlik davranışları bakımından aralarında anlamlı farklılıklar olmadığı görülmektedir. Aynı çalışmada kadın yöneticilerin güçlü iletişime; erkek yöneticilerin vizyon sahibi olmaları konusunda desteklendiği ve olumlu değerlendirildiği belirtilmiştir. Bosio ve Sebia (2013) yaptıkları çalışmada liderlik stilleri ve yaratıcılık üzerinde cinsiyetin herhangi bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir.

Yapılan çalışmada yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alanların algılanan liderlik özellikleri, iletişim davranışları, sorun çözme ve karar verme yolları ve yöneticilerin algılanan liderlik özellikleri ortalamaları yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim almayanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Cerit (2009) ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin hizmet odaklı liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş doyumuna etkisini incelemiştir. Düzce'de görevli 595 öğretmenle yürütülen araştırmaya göre okul yöneticilerinin hizmet

odaklı liderlik davranışlarıyla öğretmenlerin iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Vural (2008)'in yaptığı araştırma sonucunda yöneticilerin liderlik özelliklerinin empatik düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Wang ve Rode (2010)'ın yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik ile çalışanların liderle özdeşleşmesi ve çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişki araştırılmıştır. 283 kişi ile yürütülen çalışmanın bulgularına göre dönüşümcü liderlik ve çalışanların yaratıcılığı arasında, dönüşümcü liderlik ve yaratıcı ortam arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bunun yanında dönüşümcü liderlik, çalışanların lider ile özdeşleşmesi ve yaratıcı ortamın çalışanların yaratıcılığı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin yaşına göre yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi düzeylerinde yaş grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Benzer bir çalışmada da ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin değerlendirmeler yaş, eğitim düzeyleri ve hizmet yıllarına göre farklılık göstermektedir (Açıklan, 2000).

Öğretmenlerin mesleki kıdemine göre algılanan liderlik özellikleri, sorun çözme ve karar verme yolları, iletişim davranışları ve verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik, yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi düzeylerinde kıdem grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilememiştir. Göksal (2017: 42)'in yaptığı çalışmada da dönüşümcü liderlik özelliği açısından okul türü, cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenleri arasında anlamlı düzeyde bir farka rastlanmamıştır. Ancak aynı çalışmada mesleki kıdemi fazla olan öğretmenler ile mesleki kıdemi az olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyip sergilemedikleri konusundaki görüşlerinin benzer olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan bu çalışmada öğretmenlerin eğitim durumuna göre algılanan liderlik özellikleri düzeylerinde, verimlilik-öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeylerinde, yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi düzeylerinde, eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilememiştir. Buna karşın Büyükdoğan ve Arslanoğlu (2017: 228) yaptıkları bir çalışmada öğretmenlerin lise müdürlerinin liderlik düzeyleri algısı öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlı bulunmuştur. Buna göre lise müdürlerinin liderlik düzeyleri öğretmenlerin eğitim durumları gruplarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Bu sonuçlardan dolayı eğitim durumuna göre öğretmenlerin, lise müdürlerinin liderlik düzeylerinin algılamalarının birbirinin benzeri olduğu söylenemez.

Yapılan bu çalışmada lisans mezunu öğretmenlerin müdürlerinin verimlilik- öğretmen ve öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi, 2 yıllık eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlerden daha yüksektir. Öğretmenlerin müdürlerinin eğitim durumuna göre algılanan liderlik özellikleri, verimlilik-öğretmen, öğrenci başarısını arttırmadaki etkililik düzeyi, yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi düzeylerinde müdürün eğitim durumu grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Aykanat (2010) karizmatik liderlik ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgüt kültürü ve karizmatik liderlik özellikleri arasında pozitif olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Balyer (2013) de okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin okul iklimine etkilerini araştırmıştır. Bu çalışmayla okul müdürlerinin öğrenciler ve öğretmenler ile öğretimsel konularla ilgili konuşmak, onlara geribildirimde bulunmak ve takdir etmek, öğretmenlere model olmak, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini teşvik etmek, öğretim ve öğrenmeyi vurgulamak ve öğretmenler arasında kurulan ilişkileri ve işbirliğinin desteklenmesi yönündeki davranışları ile öğretimin kalitesi üzerindeki olumlu etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur. Oyetunji (2006)'nın, Bostwana'daki ortaöğretim kurumlarında yöneticilerin liderlik stilleri ile bu kurumlardaki okul iklimini araştırdığı bir çalışmada, ortaöğretim kurumlarındaki okul iklimi ile liderlik stilleri arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında genel anlamda liderlik stilleri ile okul iklimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

5.2. Öneriler

Araştırmada ulaşılan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Araştırma sonucunda erkek öğretmenlerin müdürlerin liderlik özelliklerine, iletişim davranışlarına, müdürlerin sorun çözme ve karar verme yollarına ve müdürlerinin algılanan liderlik özelliklerine yönelik algılarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle müdürlerin cinsiyet ayrımı yapmadan bütün öğretmenlere aynı mesafede ve eşit davranmaları hepsi ile aynı şekilde iletişim kurmaları önerilmektedir.
2. Araştırma sonucunda yöneticilik yapan ve yöneticilik yapmayan öğretmenler, müdürlerinin verimlilik-öğretmen başarısını arttırmadaki etkililik düzeyinde fikir birliğine varmışlardır. Kısacası müdürlerin öğretmenler üzerinde ciddi etkileri vardır.

Bu etkilerini olumlu olarak okulun başarısı için kullanmaları ve öğretmenlerin motivasyonunu geliştirmek için gereken düzenleri yapmaları önerilebilir.

3. Araştırmada yöneticilik yapan öğretmenlerin, müdürlerinin yöneticilik ve liderlik rolünü sergilemesi ile güdülemesi algısı, yöneticilik yapmayan öğretmenlerden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle daha önceden yöneticilik yapmış olan öğretmenler ile mevcut yöneticilerin daha güçlü bir iletişim kurdukları dolayısıyla okul müdürlerine ve öğretmenlere bir yöneticinin nasıl olması gerektiği ile ilgili düzenli eğitimlerin verilmesi önerilmektedir.
4. Araştırma sonucunda yöneticilik yapmayan öğretmenlerin müdürlerinin algılanan liderlik özelliklerine yönelik algısı yöneticilik yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle öğretmen ve okul müdürlerine düzenli olarak liderlik eğitimleri verilmesi, yöneticilerin kendilerini yöneticilik yapmış olan öğretmenlere karşı daha iyi bir şekilde ifade edebilmesi için gerekli çalışmaların yapılması önerilmektedir.
5. Araştırmada yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim almayan öğretmenlerin müdürlerin liderlik özelliklerine, iletişim davranışlarına, sorun çözme ve karar verme yollarına ve müdürlerinin algılanan liderlik özelliklerine yönelik algılarının yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim alan öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle öğretmen ve okul müdürlerine düzenli olarak yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim verilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara ili Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Adeniyi, W. O. (2014). Personality Traits And Administrative Effectiveness Of Secondary School Principals In Southwestern Nigeria. *Advances In Social Sciences Research Journal*, 1 (8), 198-206
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 21-36.
- Akçay, A. (2003). Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor mu? *Milli Eğitim Dergisi*, 157-190.
- Bennis, W. (2016). Bir Lider Olabilmek, Ankara: Aura Yayınevi.
- Akım, F. (2005). Liderin/Yöneticinin Kriz İletişimindeki Rolü ve Önemi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Aksoy, E. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini Aydın ili Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Aksu, A. (2003). İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik, *Eğitim ve Bilim*, 34 (153), 100-118.
- Akyüz, B. ve Kaya, N. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13 (25).
- Arıkan, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aytürk, N. (2007). *Yönetim Sanatı* (5. Baskı), Ankara: Nobel Yayınları.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar* (1.Baskı), Ankara: Gazi Yayınları.
- Balcı, A. (1992). *Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma*, Ankara: Erek Ofset.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul; Kuram, Uygulama ve Araştırma*, Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Baltaş A. (2011). *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Baştan, A., Tetik, İ. ve Kasımay, C. (2014). Okul Müdürlerinin “Müdür” Algılarının İncelenmesi. 9. *Ulusal Eğitim Yönetim Kongresi*. 8-10 Mayıs. Ankara: Pegem Akademi.
- Berberoğlu, G. (2002). *Yönetim ve Organizasyon* (5. Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Budak, G. ve Budak G. (2016). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Fakülteler Kitabevi.

- Büyükdoğan B. ve Arslanoğlu, Ş. (2017), Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya ili Örneği), *International Journal of Academic Value Studies*, Vol:3, Issue:11, 224-234
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15 (57), 5-34.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*, (3.Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cerit, Y. (2001). Küreselleşme Sürecinde İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Nitelikleri, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(8),1– 11.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73–112
- Ceylan, A. ve Begeç, S. (2005). *Fiedler'in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığında Yapılan Bir Araştırma*, Nevşehir: 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı.
- Coşar, S. (2011). Otantik Liderlik Kavramı ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Çağlar, A., Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1): 61-80.
- Çelik, V. (1999). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (16),423-427
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, B. (2006) Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demiray, C. ve Berberoğlu, M. S. (2002). *Askeri Liderlik Ders Kitabı*, Ankara: KHO Matbaası
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 277-286.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:162.

- Erçetin, Ş. (2010). *Lider Sarmalında Vizyon* (2.Baskı), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Garcia, M. (2013). You have what? personality traits that predict leadership styles for elementary administrators.(Available from ProQuest Dissertations & Theses Global). <http://search.proquest.com/docview/1508394042?accountid=8403> adresinden 13.06.2014 tarihinde alınmıştır.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi* (1.Baskı), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Genç N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar* (3.Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç N.ve Halis M. (2010). *Kalite Liderliği* (1.Baskı), İstanbul: Timaş Yayınları.
- Göktepe, N. (2001). Yönetici Hemşirelerin Liderlik Tarzları ile Astların Yönetici Hemşirelerinin Liderlik Tarzlarını Algılamalarının Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Göksal, G. (2017). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri (Aydın ili Bozdoğan ilçesi Örneği), *Yüksek Lisans Tezi*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, Gazi Üniversitesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85
- Güllü, E. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Gümüşeli, A. İ. (1996). İstanbul'daki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları, Doçentlik Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 28, 531-548.
- Gümüşoğlu, L. (2009). İnovasyon ve Liderlik, *Savunma Sanayii Gündemi Dergisi*, (9), 37-42.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürsoy, A. (2005). Liderlikte Duygusal Zekâ (Liderlik Özellikleri ile Duygusal Zekâ)

- Liderlere Ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde Örnek Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Gürsun, Y. (2007). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Öğretimsel Liderlik Rollerini ile İletişim Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kartal ilçesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Hallinger, P. (2005). Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away, *Leadership and Policy in Schools*. <http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713734379>, 23 Aralık 2017'de alınmıştır.
- Hallinger, P. and Heck, R. H. (1998). Exploring The Principal's Contribution To School Effectiveness: 1980-1995, *School Effectiveness And School Improvement: An International Journal Of Research, Policy And Practice*, 9(2), 157-191
- Hogan, R. (2004). *Personality Psychology For Researchers*. In B. Schneider & D.B. Smith (Eds.), *Personality And Organizations*. Mahwah, NJ. : Erlbaum.
- İşcan, Ömer F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 11, 160–177.
- Karasar, N. (2011) Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (4) 16, 443-465.
- Karslı, M. D. (2006). *Stratejik Liderlik Becerileri*, İstanbul: 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı.
- Kaya N. ve Ongun, G. (2015). Dönüşümcü Liderliğin Kullandığı Güç Kaynakları ve Organizasyonel Politikalar Aracılığı ile Tükenmişlik Üzerine Etkileri, *Ekev Akademi Dergisi*(19) 63, 315-344.
- Kaya, A. (2006). *Yönetimde İnsan İlişkilerinin Sırları*, Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Karadağ, A. Başaran, Ve Korkmaz, T. (2009). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Liderlik Biçimleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12 Sayı 21 Haziran, 32-45.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9.Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(46), 199-226.
- Kurtuluş, S. A. ve Kutanis, R. Ö. (2015). Dönüştürücü Liderlikte Hangisi Daha Etkili: Erillik mi, Dişillik mi? *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 235- 254.
- Leblebici, D. (2008). *Örgüt Kuramının Temelleri*, Sivas: İİBF Yayınları.
- Megep (Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi). (2006). *Meslek*

- Etiği*, Ankara: Milli Eğitim Yayınları.
- Mkhize, T. S. (2005). *An Evaluative Study Of The Influence Of The Principal's Leadership On Learner Academic Performance*. University of Zululand. Umlazi: Durban
- Özdemir, S. ve Sezgin F. (2012). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm Yeni Değer ve Oluşumlar*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları.
- Özkaya Onay, M. (2000). Bir Lider Olarak Vehbi Koç. Basılmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Pazarbaş, M. (2012). Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya,
- Sabuncuoğlu, Z. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Yayınları.
- Serinkan, C. ve İpekçi, İ. (2005). Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1): 281-294. 18.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve Etik Geleneksel Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında Bir Değerlendirme, *Toplum Bilimleri Dergisi* 2 (4), 504-509.
- Soylu, Y. Tabak A. ve Polat M. (2007). Ankara ilinde Savunma Sanayiinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahs) ile Bir Çalışma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, III, 5, 179-191.
- Stone, R.M. (1992). *Handbook Of Leadership; A survey theory and research*, NY: Free.
- Şahin A. Temizel H. ve Örselli E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri ile Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*. 25-26 Kasım 2004. Eskişehir. 657-665.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir ili Örneği). *Eğitim ve Bilim* Sayı 30,135.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A.
- Taylor, C. E. (1981). The relationship of personality traits of elementary school principals to efficiency on selected administrative functions as perceived by elementary classroom teachers. (ProQuest Dissertations & Theses Global, 1981). <http://search.proquest.com/docview/303087814?accountid=8403> adresinden 20 .12.2014 tarihinde alınmıştır.

Taymaz, A. H. (2001). Okul Yönetimi, Ankara: Pegem Yayınları.

TDK, (Türk Dil Kurumu). (2017).

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5acf2f421b4d38.86043411. 10 Aralık 2017 'de alınmıştır.

Tekin Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, *Journal of YasarUniversity*, 24(6) 4007-4023.

Tınar, M.Y. (1996). *Çalışma Psikolojisi*, (1. Baskı), İzmir: Nadir Kitap.

Tura, M. (2012). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

Uzun, E. (2008). Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yakut Ö. (2006). Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Küçükçekmece ilçesi Örneği), Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi* İstanbul.

Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009). İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1 (2).1-19.

Yıldızoğlu, H., Burgaz, B. (2014). The Relationship Between School Administrators' Five Factor Personality Traits And Their Conflict Management Style Preferences. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (H. U. Journal Of Education) 29(2), 295-310

Yılmaz, A. Ceylan, ÇB. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.17(2):277-394.s:2.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*(1. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

BÖLÜM 1 – AÇIKLAMA

Bu bölümde anketi cevaplandıranlarla ilgili verilerin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bunun için aşağıdaki soruları dikkatlice inceleyiniz. Yanıtınızı soruların altında bulunan seçeneklerden durumunuza en uygun olanın içine (x) işareti koyarak veriniz.

1. Cinsiyetiniz nedir?

() Erkek () Kadın

2. Yaşınız?

() 20-30 arası

() 31-40 arası

() 41 ve yukarısı

3. Kaç yıldır öğretmenlik yapmaktasınız?

() 5 yıl ve altı () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16 yıl ve daha fazla

4. Branşınız?

() Sınıf () Fen-Mat () Sosyal Türkçe () Resim, Müzik, Beden Eğt... vb.

5. Daha önce hiç yöneticilik yaptınız mı?

() Evet

() Hayır

6. Daha önce hiç yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim aldınız mı?

() Evet

() Hayır

7. Bitirmiş olduğunuz okulun türü:

() 2 Yıllık Eğitim Enstitüsü

() Yüksek Öğretmen Okulu

() Lisans

() Yüksek Lisans

() Doktora

8. Müdürünüzün mezun olduğu eğitim düzeyi ve branşı nedir?

() 2 Yıllık Eğitim Enstitüsü

() Yüksek Öğretmen Okulu

() Lisans

() Yüksek Lisans

() Doktora

Müdürünüzün Branşı:

9. Hangi tür okulda görev yapmaktasınız?
() Özel Ortaokul () Resmi Ortaokul

BÖLÜM II: AÇIKLAMA

Anketin bu bölümünde ankete katılan okullardaki yöneticilerin algılanan liderlik özelliklerinin değerlendirilebilmesi için 50 soru sorulmaktadır. Yöneticinizin gösterdiği tutum ve davranışları değerlendirerek sizlere sorulan tüm soruları eksiksiz yanıtlamaya çalışınız. Anket soruları için doğru ya da yanlış yanıt yoktur. Aşağıdaki davranışları size göre hangi sıklıkla gösterdiğinizi belirleyiniz.

Yanıtlarınızı her davranışın karşısında yer alan seçeneklerden değerlendirmenize en uygun düşecek seçeneğin içine (x) işareti koyarak veriniz. Bu seçeneklerden her biri ile ilgili sorudaki davranışı hangi sıklıkla gösterdiğinizi ifade etmektedir. Buna göre **(1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sıklıkla, (5) Her zaman** olmak üzere küçükten büyüğe doğru sıralanan beş sıklık derecesi belirlenmiştir.

	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
1. Öğretmen, öğrenci ve okulda görev yapan diğer personele karşı gerektiğinde sert davranır.	()	()	()	()	()
2. Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personeliyle iyi diyalog kurar.	()	()	()	()	()
3. Tutarlı bir disiplin çizgisi izler.	()	()	()	()	()

¹ Çelik Burcu, Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi, Yüksel Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, (İstanbul 2006), 209.



16:25



Asuman Turkel

Şu an aktif



Asuman hocam iyi günler. Ben İstanbul Esenyurt Toki Örnek Ortaokulu müdürü Hakim Bilgin. Sabahattin Zaim Üniversitesinde yüksek lisans öğrencisiyim. Devlet okullarında çalışan okul yöneticilerinin özel eğitim öğretmenlerin tarafından algılanan liderlik özellikleriyle ilgili tez çalışmam için 2006 yılında danışmanlığını yaptığınız Burcu ÇELİK tarafından yazılan Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Eğitim Yöneticilerinin Algılanan Liderlik Özelliklerinin incelenmesi adlı tezin anketini kaynak göstererek kullanabilir miyim. Danışman hocam Yrd Doc Nuket Afat tir. Hocam Burcu Celik e hiç bir şekilde ulaşamadımdan size yazmak durumunda kaldım. Desteyiniz için şimdiden çok teşekkür ederim.

Asuman Turkel isteğini kabul etti.



Aa





%35



16:25



Asuman Turkel

Şu an aktif



Asuman Turkel isteğini kabul etti.



Hakım merhabalar , bence
problem olmaz .
Gec gordum , her vakit
danısabilirsiniz , kolay gelsin .
asumanturkel@hotmail.com



Çok teşekkür ediyorum hocam.
Çok sağolun.



Rıca ederım
Her vakit danısabilirsiniz
Gonderırsen okurumda bu aralar
bosum

Biraz toparlayalım hocam tezi
gönderirim. İlginiz için teşekkür
ederim değerli hocam

16:00



Rıca ederım basarılar dilerim



Aa





T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.18445853
Konu: Anket ve Araştırma İzni

03.11.2017

Sayın: Hakim BİLGİN

İlgi: a) 27.10.2017 tarihli ve 17882201 Gelen Evrak No'lu dilekçe.
b) Valilik Makamı'nın 02/11/2017 tarih ve 18368039 Sayılı Oluru.

"Devlet Okullarında Çalışan Okul Yöneticilerinin Özel Eğitim Öğretmenleri Tarafından Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi (İstanbul Esenyurt İlçesi Örneği)" konulu teziniz hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri, ilgi (b) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

M. Nurettin ARAS
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

Bilgi için: Y.YÜKSEL
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 4b34-e4f2-30db-9c18-3b55 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.18368039
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

02/11/2017

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 27.10.2017 tarihli ve 17882201 Gelen Evrak No'lu dilekçe.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu Gen.
c) Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 02.11.2017 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Hakim BİLGİN'in "**Devlet Okullarında Çalışan Okul Yöneticilerinin Özel Eğitim Öğretmenleri Tarafından Algılanan Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi (İstanbul Esenyurt İlçesi Örneği)**" konulu tezi kapsamında; İlimiz Esenyurt ilçesi genelinde görev yapan özel eğitim branşı öğretmenlerine anket uygulama isteği hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

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

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olur'larınıza arz ederim.

Ömer Faruk YELKENCİ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
02/11/2017

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

- Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

Bilgi İçin: Y.YÜKSEL
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 8973-7eab-3414-9247-eca1 kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

Hakim BİLGİN

Adres: Selahaddin Eyyübi Mahallesi Erzurum Kongre Caddesi 1548 Sokak No:2

Esenyurt/İstanbul

İletişim bilgileri: blgn47@mynet.com

A. EĞİTİM

Yüksek Lisans:İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Anabilim Dalı Eğitim Yönetim ve Denetimi Bölümü, 2018, İstanbul

Lisans: Marmara Üniversitesi Türkçe Eğitimi Bölümü, 2005, İstanbul

B. MESLEKİ DENEYİM

2005-2012 Yusuf Akdaş İlköğretim Okulu

2012-2016 Esenyurt Ortaokulu

2016-: Toki Örnek Ortaokulu