

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİM VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI İLE İŞE
OLAN YARATICI KATILIMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERVE ŞAKAR

İstanbul

Mayıs,2016

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİM VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI İLE İŞE
OLAN YARATICI KATILIMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERVE ŞAKAR

Danışman: Yrd. Doç. Nur Çayırdağ Acar

İstanbul
Mayıs,2016

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Yrd. Doç. Dr. Nur ÇAYIRDAĞ ACAR (Danışman)



Üye Yrd. Doç. Dr. Latife ÇİMEN

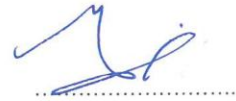


Üye Doç. Dr. Ümmühan YEŞİL DAĞLI



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. İbrahim GÜNEY

Enstitü Müdür V.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
TABLolar LİSTESİ.....	iv
GRAFİKLER LİSTESİ.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
ÖZETLER.....	vii
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Problem.....	1
1.2 Amaç.....	5
1.3 Önemi.....	5
1.4 Varsayımlar.....	6
1.5 Sınırlılıklar.....	6
1.6 Tanımlar.....	6
2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	7
2.1.YARATICILIK.....	7
2.1.1. Yaratıcı Kişiler.....	17
2.1.2. Bireysel Yaratıcılık.....	18
2.1.3. Örgütsel Yaratıcılık.....	19
2.1.4. İş yerinde yaratıcılık.....	21
2.2.LİDERLİK.....	23
2.2.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	24
2.2.2.Liderliğin Tanımı ve Kapsamı İle İlgili Görüşler.....	29
2.2.3.Liderliğin Özellikleri.....	31

2.2.4.Liderlik Türleri.....	34
2.2.4.1.Otokratik (Emir Verici) Lider.....	34
2.2.4.2.Demokratik Lider.....	35
2.2.4.3.Hümanist (İlişki Odaklı) Lider.....	36
2.2.4.4. Bürokratik Lider.....	37
2.2.4.5.Karizmatik Lider.....	38
2.2.5. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	41
2.2.6.Eğitim Liderliği Kavramı.....	44
2.2.7.Okul Liderliği.....	46
3.YÖNTEM.....	48
3.1.Araştırmanın Modeli.....	48
3.2. Evren ve Örneklem.....	48
3.3.Veri Toplama Araçları.....	50
3.3.1. Demografik Bilgi Formu.....	50
3.3.2. Liderlik Tarzları Ölçeği.....	50
3.3.3.İşe Olan Yaratıcı Katılım Ölçeği.....	51
3.4.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	52
4.BULGULAR.....	52
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	64
5.1. SONUÇLAR.....	64
5.2. ÖNERİLER.....	71

KAYNAKÇA.....	72
EKLER.....	80
EK-1 KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARI.....	80
EK-2 ANKETLERİ UYGULAMAK İÇİN İZİN FORMU.....	82



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	42
Tablo 2. Yöneticilerin Otokratik Liderlik Tarzlarının Mezun Oldukları Üniversiteye, Eğitim Durumuna, Okul Türüne ve Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	52
Tablo 3. Yöneticilerin Otokratik Liderlik Tarzlarının Yöneticilik Yaptıkları Eğitim Düzeylerine, Yöneticilik Kıdemlerine ve Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren ANOVA Sonuçları.....	53
Tablo 4. Yöneticilerin Demokratik Liderlik Tarzlarının Mezun Oldukları Üniversiteye, Eğitim Durumuna, Okul Türüne ve Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	54
Tablo 5. Yöneticilerin Demokratik Liderlik Tarzlarının Yöneticilik Yaptıkları Eğitim Düzeylerine, Yöneticilik Kıdemlerine ve Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren ANOVA Sonuçları.....	55
Tablo 6. Yöneticilerin Hümanist Liderlik Tarzlarının Mezun Oldukları Üniversiteye, Eğitim Durumuna, Okul Türüne ve Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	56
Tablo 7. Yöneticilerin Hümanist Liderlik Tarzlarının Yöneticilik Yaptıkları Eğitim Düzeylerine, Yöneticilik Kıdemlerine ve Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren ANOVA Sonuçları.....	57
Tablo 8. Yöneticilerin Bürokratik Liderlik Tarzlarının Mezun Oldukları Üniversiteye, Eğitim Durumuna, Okul Türüne ve Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	58
Tablo 9. Yöneticilerin Bürokratik Liderlik Tarzlarının Yöneticilik Yaptıkları Eğitim Düzeylerine, Yöneticilik Kıdemlerine ve Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren ANOVA Sonuçları.....	59

Tablo 10. Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Tarzlarının Mezun Oldukları Üniversiteye, Eğitim Durumuna, Okul Türüne ve Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	60
Tablo 11. Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Tarzlarının Yöneticilik Yaptıkları Eğitim Düzeylerine, Yöneticilik Kıdemlerine ve Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren ANOVA Sonuçları.....	61
Tablo 12. Yöneticilerin İşe Olan Yaratıcı Katılımlarının Mezun Oldukları Üniversiteye, Eğitim Durumlarına, okul türlerine ve Cinsiyetlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Göre Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	62
Tablo 13. Yöneticilerin İşe Olan Yaratıcı Katılımlarının Yöneticilik Yaptıkları Eğitim Düzeylerine, Yöneticilik Kıdemlerine ve Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren ANOVA Sonuçları.....	63
Tablo 14. Yöneticilerin İşe Olan Yaratıcı Katılımları ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkileri Gösteren Pearson Korelasyon Sonuçları.....	63

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin işe olan yaratıcı katılımları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki incelenmiş olup, okul yöneticilerinin demografik özelliklerine göre liderlik tarzlarının hangi boyuta ait olduğu belirlenmiştir. Toplanan verilerin değerlendirilmesi sürecinde ‘Liderlik Tarzı Ölçeği’ ve ‘İşe Olan Yaratıcı Katılım Ölçeği’ kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre hangi liderlik tarzlarının yaratıcı katılıma daha fazla eğimli olduğu araştırılmıştır.

Bir yıl süren bu araştırma süresince, çalışmamda bana her zaman destek olan değerli hocam ve danışmanım Sayın Yrd. Doç. Nur Çayırdağ Acar’a tez boyunca sonsuz desteği, rehberliği ve tavsiyeleri sebebi ile teşekkür etmeyi bir borç bilirim. Onunla çalışmak, deneyimlerinden faydalanmak benim için büyük bir zevk ve onurdu.

Tez yazım süresince desteğini üzerimden hiç esirgemeyen nişanlım Hakan Gökçe’ye, her zaman yanımda olan benimle birlikte anket toplamak için okulları gezen, yöneticiler ile konuşan sevgili kardeşim Elif şakar’a, tezim için bana vakit ayıran ve ankete katılan tüm okul yöneticilerine teşekkür ederim.

Son olarak en büyük teşekkürü hayatımın her döneminde benim yanımda olan, destekleyen, inanan, ilerlememi sağlayan ve her zaman kendimi şanslı hissettiren kardeşim Elif şakar, annem Dilek şakar ve babam Murat şakar’a eder bu tezin onlara adandığını ayrıca belirterek sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

Merve şakar

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TARZLARI İLE İŞE OLAN YARATICI KATILIMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Merve Şakar

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetim ve Denetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Nur ÇAYIRDAĞ ACAR

MAYIS- 2016, 82 Sayfa

Bu çalışma, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile işe olan yaratıcı katılımları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır.

Araştırma evrenini 2016 yılı İstanbul İl Merkezi, Bakırköy, Bağcılar, Küçükçekmece, Bahçelievler ilçelerinde faaliyet gösteren okul yöneticileri oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleme basit tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 149 okul yöneticisini kapsamaktadır.

Yöneticilerin 94'ünü kadınlar, 55'ini erkekler oluşturmaktadır. 120 yönetici devlet okulunda, 29 yönetici özel okulda çalışmaktadır. Araştırmada yöneticilerin demografik özellikleri hakkında bilgi toplamak için “Kişisel Bilgi Formu”, yöneticilerin liderlik özelliklerini belirlemek için “Liderlik Tarzları Ölçeği” ve işe olan yaratıcı katılımlarını incelemek için ‘İşe Olan Yaratıcı Katılım Ölçeği’ kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde iki bağımsız grup arasındaki karşılaştırmalarda bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasındaki karşılaştırmalarda Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkilerin saptanmasında korelasyon tekniği kullanılmıştır.

Yapılan bağımsız örneklem t-testleri sonucunda liderlik tarzı alt ölçeklerinden sadece otokratik liderlik tarzında cinsiyete ve okul türüne göre anlamlı farklılıklar olduğu demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik tarzlarının ise katılımcıların mezun oldukları üniversiteye, eğitim durumuna, okul türüne, cinsiyetlerine, yöneticilik yaptıkları eğitim düzeyleri, yöneticilik kıdemlerine ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar görülmediği bulunmuştur. Otokratik liderlik kadın yöneticilerde erkek yöneticilere göre ve özel okullarda devlet okullarına göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Ayrıca yöneticilerin işe olan yaratıcı katılımları da mezun oldukları üniversiteye eğitim durumuna okul türüne, cinsiyetlerine yöneticilik yaptıkları eğitim düzeylerine, yöneticilik kıdemlerine ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

Bu çalışmanın üçüncü araştırma sorusunda okul yöneticilerinin işe olan yaratıcı katılımları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki incelenmiştir. Liderlik ölçeğinin alt boyutları ile işe olan yaratıcı katılım değişkeni arasında hesaplanan Pearson korelasyon değerlerine göre işe olan yaratıcı katılım ile en yüksek ilişkinin hümanist liderlik tarzı arasında ve en düşük ilişkinin ise bürokratik liderlik tarzı arasında olduğu bulunmuştur.

Bu araştırmanın sonucunda bürokratik lider özellikleri taşıyan yöneticilerin yaratıcı katılımları en düşük çıkmıştır. Sadece talimatlar ve kurallara bağlı kalmayı tercih etmiş yöneticilerin yaratıcı fikirler ortaya koyması ya da ortaya atılan yaratıcı fikirleri desteklemesi nispeten daha zor olarak nitelendirilebilir. Günümüzde başarıya giden yol, yenilikçi ve yaratıcı olmaktan geçmektedir bu da hümanist liderlerce sağlanabilir.

ABSTRACT
INVESTIGATION OF THE RELATION BETWEEN THE LEADERSHIP
STYLES OF SCHOOL PRINCIPALS AND THEIR CREATIVE
INVOLVEMENT AT WORK

Merve ŞAKAR

Master Degree, Educational Administration and Supervision

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Nur ÇAYIRDAĞ ACAR

MAY - 2016, 82 Pages

This study aims to investigate the relation between the leadership styles of school principals and their creative involvement at work.

Population of the study was school principals working at Bakirkoy, Bagcilar, Kucukcekmece, Bahcelievler in the year of 2015-2016. As the sample of the study, 149 school principals were chosen randomly.

Among them 94 were women and 55 were men. One hundred-twenty school principals worked at state schools and 29 of them at private ones. For collecting data, Demographic Information Form, Leadership Styles Questionnaire, and Creative Involvement at Work Scale were used.

For data analysis, independent samples t-test, one-way analysis of variance and Pearson correlation techniques were used.

Results showed autocratic leadership style significantly higher for women than men and for private schools than public schools. Democratic, humanistic, bureaucratic and charismatic leadership styles and creative involvement at work results were not significantly change according to the demographic information. The strongest correlation between creative involvement at work and leadership styles were between humanistic leadership and the weakest correlation were between bureaucratic leadership.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile işe olan yaratıcı katılımları arasındaki ilişkiyi saptamak olup birinci bölümde problem durumu, araştırmanın önemi, problem cümlesi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir. İkinci bölümde, konu ve değişkenlerle ilgili alan yazın çalışmaları derlenmiştir. Üçüncü bölümde yöntem, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin analizi ve uygulanan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır. Dördüncü bölümde bulgulara, beşinci bölümde sonuçlar, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

1.1. Problem

20. yüzyılda liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı baş konulardan biri olmuştur. Bu yüzyılda değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlmek için yoğun çaba sarf etmişlerdir. Sonuçta liderlik alan yazınına yaklaşık 5.000'den fazla çalışma, 350'den fazla da tanım kazandırılmıştır (Erçetin, 2000).

Kurumları geleceğe taşıyan, dolayısıyla devamlılığı güvence altına alan, baş döndürücü bir hızla değişen dünyanın taleplerini karşılayarak örgütün ayakta kalmasını sağlayan liderlik kavramı, son yıllarda çekim merkezi haline gelen konulardan biri olmuştur (Uslu,2011). Günümüz rekabet ortamında örgüt geleceği açısından liderlik giderek önem kazanmıştır. Uzmanlık ve yeterlik gibi kavramlar liderin özellikleri, davranış yönelimi iş görenleri etkilemekte ve amaçlara ulaşmada daha da önemli hale gelmiştir.

Tekin (2008)'e göre, liderlerin temel özelliklerinden bazıları şu şekilde özetlenmektedir:

- ✓ Değişim mühendisidir ve yeniliklere daima açıktır.

- ✓ Mücadelecidir; çalışkanlık ve atılım gücüne sahiptir. Organizasyonu başarıya doğru sürükleyen kişidir.
- ✓ Örgüt içindeki gelişmeyi teşvik ve motive edici bir hava yaratır.
- ✓ Entelektüel ve sorgulayıcıdır. Hatalarından daima ders çıkarır. İletişim yeteneği çok gelişmiştir.
- ✓ Güçlü ve zayıf yönleri iyi bilen ve hatalarından ders çıkaran kişidir.
- ✓ Takım ruhu felsefesine inanır. Paylaşımıcıdır. Başarının tüm çalışanlara ait olduğuna inanır.

Her liderin kendine has bir tarzı vardır. Farklı durumlar, farklı liderlik tarzları gerektirir. Örneğin, şirket birleşmelerinde iyi pazarlık yapan bir yönetici, şirket devirlerinde ise güçlü bir otorite aranır (İmrek, 2004). Liderlik tarzları farklı kaynaklarda farklı şekillerde sınıflandırılmış olmasına rağmen genel olarak karizmatik, demokratik, otoriter, hümanist ve bürokratik liderlik tarzlarından bahsedilebilir.

Karizmatik liderlik tarzında kurumda otoritenin ana kaynağı liderin kişiliğidir. Kurum ya da kurumsal yapı liderlikte birincil düzeyde önemli değildir. Bu liderlik tarzında toplum liderde kendisinde olmayan üstün nitelikler görür ve bu sebeple liderin görüşüne ve kurduğu sisteme bağlılık gösterir. Bu liderlik tarzında liderlik sahip olduğu saygınlık ve çekicilik aynı zamanda kurmuş olduğu iktidarın da kaynağıdır (İmrek, 2004).

Demokratik liderlik biçiminde lider, yetkisini başkaları ile paylaşma eğilimi göstermektedir. Kararları, izleyicilere danışarak ve onların fikirlerine başvurarak alır. Demokratik ve katılımcı liderler, grup içinde kontrolü elinde tutmak yerine, denetim görevini yerine getirirler. Lider, grupta yardımlaşmayı teşvik eden bir ortam oluşturarak, yüksek motivasyon ve performans sağlar (Aykan, 2004).

Otoriter veya otokratik lider olarak adlandırılan başka bir liderlik tipinde, otorite liderde toplanmıştır. Astlarla lider arasında iletişim tek yönlü olup, sadece liderin emirlerini iletmesi biçimindedir ve izleyiciler işler hakkında haberdar olmazlar. Karar mekanizması lider olduğu için hızlı kararlar verilebilir (Bloch ve Whiteley, 2007).

Hümanist ya da ilişki odaklı liderlik astlarına, işlerini kendi düşüncelerine göre en etkin şekilde yapma özgürlüğünü tanırlar ve astlarını korumaya yönelik davranışlar sergilerler. Bu tarz yöneticiler astlarıyla güçlü ve duygusal bağ kurarlar (Goleman, 2002).

Son olarak bürokratik liderler, kurallara titiz bir şekilde uyar ve yönetimi altındaki kişilerin de prosedürleri en doğru şekilde uyguladığından emin olmak isterler. İşlevleri yalnızca süre giden işlemleri gözlemlemektir; yenilenme ve değişime karşı ısrarlı bir direnç gösterirler. Rutin görevlerden sorumlu olan kişileri yönetmeleri de uygundur. Bu liderlik özelliğindeki kişiler, yaratıcılığın, esnekliğin ve inovasyonun olduğu yerlerde çoğu zaman hem başarılı hem de mutlu olmakta zorlanmaktadır (Yetimoglu,2014).

Lider yöneticiler taşıdıkları bu özelliklere göre peşinden sürükleyeceği kitlelerin gereksinimini karşılayarak o ortamı değiştirmek için öncülük eder ve kendisinin yaratıcı düşüncelerini de benimseterek, mevcut durumun daha iyi olması ve iyileştirilmesi için çabalarlar. Liderlik özelliklerini yaratıcı fikirler ile harmanlamış yöneticiler ise; zaman disiplininde dengelik, geçmişin dersleri yanında, bugünün hali hazır güncel konularını, geleceğin tehdit ve fırsatlarını bütünsel bir anlayış korelasyonunda iyiden iyiye analiz eder, değerlendirir, yorumlar ve esnek bir uyumla dinginleşmiş iradesi ile hareket ederler. Karmaşıklığın yönetilmesinde, gizlenmesinde veya ortadan kaldırılmasında tamamen farklı varsayımları temel alan yeni iş modelleri önerirler (Marşap,2009).

Liderlerin davranışlarında buldukları ortam çok önemlidir. İşlerinde sürekli yenilik arayan ve mevcut durumla yetinmeyen farklı düşünen okul yöneticilerinin davranışlarıyla, bu özelliklere sahip olmayan okul yöneticilerinin davranışları arasında büyük farklar olacaktır. Yaratıcı lider günlük değil her durumda kritik kararlar veren kişi olmuştur.

Yaratıcılık birçok bilim adamı tarafından değişik şekillerde ifade edilmektedir. Torrance (1962)'a göre yaratıcılık; problemlere duyarlı olma süreci ve bunun sonucu olarak eksikliğin duyulması, eksik öğelerin fark edilmesi, bu öğelerle ilgili fikir veya hipotezlerin şekillendirilmesi, çözüme ilişkin tahminler yürütme,

hipotezlerin test edilmesi, gerektiğinde değiştirilip yeniden test edilmesi ve sonucun ortaya konmasıdır.

Sungur (1992)'a göre yaratıcılık; sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma, güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme ya da yeniden sınaama, daha sonra da sonucu ortaya koyma şeklinde tanımlamaktadır.

Kale (1994)'ye göre yaratıcı düşünme, sezgi yoluyla kavramak, tasarlamak, soru sormak, analiz ve sentezler yapmak, problem çözmek, eleştirmek, orijinal çözüm ve bilgi üretmek gibi düşünme süreçlerini kapsayan bir düşünme biçimidir.

Yaratıcılık ile ilgili birçok tanım olsa da, bu tanımların ortak olarak birleştikleri noktalar, soruna karşı duyarlılık, çözümü kolaylaştıracak soruyu sormak, soruna ilişkin çok alternatif getirmek, sorunu kendini sınırlandırmadan çok geniş bir yelpazede ele almak, çok farklı düşünceler üretmek olarak sıralanabilir.

Alan yazındaki birçok çalışma liderlik ile yaratıcılık arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Uzunçarşılı ve Özday (1997) yaptıkları bir araştırmada okul yöneticilerinin yaratıcılık ile liderlik özelliklerini incelemişlerdir. Bu araştırmada yöneticilerin yaratıcılık özelliklerinin hangi faktörlerde toplandığı ve liderlik özellikleri ile yaratıcılık faktörleri arasında bir ilişki olup olmadığı irdelenmiştir. Sonuç olarak, araştırmayı yapanlara göre beklenen üst düzey yöneticiler yaratıcı iş görenle çalışmada kendi stratejilerini saptamaları ve değişime açık bir ortam yaratılmasına yardımcı olmalarıdır. Ayrıca, yönetici yaratıcılığı aktif olarak desteklemeli ve örgüt içinde etkin bir haberleşme ağı kurmalıdır.

Doğan (2009)'ın çalışmasında; okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve yaratıcılığı araştırılmıştır. Araştırmada, okul yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemek için çeşitli anketler kullanılmış ve araştırma sonucunda yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ve liderlik stilleri ile ekstra çaba arasında pozitif yönde bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

Liderlerin en önemli özelliklerinden birisi de çalışanlarının iş yerlerinde yaratıcı fikirler ve ürünler ortaya koymalarını sağlamaları kadar kendilerinin de işe yaratıcı katılım sağlayabilmeleridir. Amabile ve arkadaşları (1996) yaratıcılık ile motivasyon arasında önemli bir ilişki olduğunu ifade etmiş ve işine motive olan insanların aynı zamanda yaratıcı bir şekilde de aktif katılım göstereceklerini vurgulamıştır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile işe olan yaratıcı katılımları arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere cevap aranmaktadır:

1.3. Önemi

Bu araştırmanın önemi, yöneticilerin liderlik özellikleri ile yaratıcılıkları arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi ve farklı liderlik tarzları ile yaratıcılıklarını sentezlerken, bu birleşimin özelliklerinin hangi değişkenlere bağlı olduğunun tespit edilmesidir.

Yapılan bu çalışma araştırmacılar için güzel bir kaynak olacak ve özellikle liderlerin işe olan yaratıcı katılımlarının liderlik tarzlarına göre değişip değişmediğinin cevapları bulunarak, bundan sonraki çalışmalar için olduğu kadar alanda çalışan eğitim yöneticileri ile yapılacak mesleki eğitim programlarında da tamamlanması gereken ya da geliştirilmesi gereken noktaların belirlenmesinde rol alacaktır. Bu çalışma sonucunda okullarda çalışan yöneticilerin sahip oldukları liderlik özelliklerinin daha da farkında olunması ile birlikte; yaratıcı katılıma pozitif ve negatif olarak ne şekilde etki edebileceklerine ilişkin bir kılavuz oluşturulabilir.

1.4. Varsayımlar

- Anketleri cevaplayan okul yöneticilerinin soruları doğru cevapladıkları,
- Veri toplamada kullanılan ölçme araçlarının çalışmanın amacı uygun ve yeterli olduğu,

- Araştırmanın örnekleminin evreni temsil edebilecek yeterlilikte olduğu varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

- 1) Bu araştırma, 2016 yılında İstanbul il merkezi Bakırköy, Bağcılar, Küçükçekmece ilçesinde faaliyet gösteren yöneticiler ile sınırlıdır.
- 2) Araştırma sonuçları örnekleme sınırlıdır.
- 3) Araştırma, kullanılan ölçme araçlarının ölçtüğü özellikler ile sınırlıdır.
- 4) Araştırma sonuçları kullanılan istatistik teknikleri ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

1.6.1. Liderlik: Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi sürecidir (Koçel, 2001).

1.6.2. Yaratıcı Katılım: Kişinin işi ile ilgili yaratıcı süreçlere dahil olmak için harcadığı zaman ve çabadır (Carmeli & Schaubroeck, 2007).

BÖLÜM II

2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. YARATICILIK

Yaratıcılık üzerine günümüze kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde, malzemenin ve çalışmaların yetersiz olduğu rahatlıkla görülebilir. Akademik psikolojide yaratıcılık ancak yirminci yüzyılın ilk yarısında William James' ten bu yana incelenmeye başlanmıştır. Daha önceleri bu konudan bilim dışı, rahat kaçırgan, esrarlı ve öğrencilerin lisans sonrası bilimsel çalışmalarını saptırgan olarak görüldüğü için sakınılmıştır. Son yıllarda olumlu yönde bir değişim olması sevindirici olmakla beraber, yaratıcılığın hala psikolojinin üvey evladı olmayı sürdürdüğü ileri sürülmektedir (May, 1992).

Yaratıcılık kavramı Latince "Creativität", İngilizce "Creativity" ve Fransızca "Creer" fiilinden türetilen "Creativiten" kelimelerinin karşılığı olarak dilimize çevrilmiştir.. Daha önce hiç yapılmamış, düşünülmemiş ya da yeni olan bir olguyu ya da bir düşünceyi ortaya koyan kişiye "yaratıcı" denir. Bir olgunun yaratılmış olması için çevreye ve kişiye yeni olması gerekir. Yeni ise; henüz mevcut olmayan, varlığının ne olduğu bilinmeyen, bir bilimin çalışma konusu olan bir olgudur. Moreno; dünyadaki yeni olguları kapsama yeteneğini yaratıcılık kavramının içine almıştır (Budak, 1998).

Yaratıcılığa bakış ile ilgili iki farklı görüş bulunmaktadır. Bu görüşlerden biri yaratıcılığın "Tanrı'nın verdiği güç" olduğunu savunur. Bu görüş sanatçının öteki insanlarda olmayan yetenek ve becerilere sahip üstün bir insan olduğunu vurgular, sanatçıya insan ve doğaüstü mistik bir değer vermektedir. Diğer görüşe göre ise sanatçı yaratıcı tutkuları ve zorlayıcı eğilimleri olan saplantılı bir kişidir. Bu görüş

sanatçıyla saplantılı ve tutkulu insanlar arasında bağlantı kurarak yaratıcılığın bireysel sorunların çözüm yolu olduğunu kabul etmekte ve sanatçıyı nevrotik kişilik yapısına yaklaştırmaktadır. Sanat yapıtı da nevrotik kişilikteki sanatçının ilkel duygu, düşünce ve eğilimlerinin yüceltilmesidir. Köknel (1982)'e göre; yaratıcılığı tek yönlü ele alarak açıklama imkânı olmadığından dolayı iki görüş de yetersizdir. Ancak doğuştan gelen gizli güçlerin, sonradan kazanılan kişilik özelliklerinin ve çevrenin yaratıcılık üzerinde büyük rol oynadığı da kaçınılmaz bir gerçektir. Yaratıcılık yalnız sanatsal süreçlerde ya da sanat eğitimi ve öğretimine ilişkin etkinliklerde rol oynayan bir yeti olmayıp insan yaşamının ve insanlığın evriminin tüm yönlerinde yer alan temel bir yetenektir. İnsan tarafından tamamlanmış her işte yaratıcılık bir temel öge olarak bulunmaktadır (San, 1985).

Yaratıcılık hem gerçek ve geçici hem de hayal kırıklığı ve tedirginliktir. Yaratıcılık, yaptığımız ve düşündüğümüz her olguyla ilgilidir ve etkisi altına alır (Rickards, 1988).

Yaratıcılık birbirinden farklı birçok yolla tanımlanmış ve derinine inildiğinde çok karmaşık ve ayrıntılı bir yapı arz etmektedir. Yaratıcılık ile pek çok araştırmacı ve teorisyen ilgilenmiş ve tanımını bazı küçük farklılıklar olmakla beraber, genelde benzer şekillerde yapmışlardır.

En kabul görmüş tanımında yaratıcılık; her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanır (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, Herron ,1996). Bir başka tanımda ise; üretmek, kavramsallaştırmak veya bireyler ve gruplar tarafından birlikte çalışılarak geliştirilen yeni ve yararlı fikirler, süreçler ve prosedürler olarak ifade edilir (Shalley, Gilson, Blum, 2000).

Torrance (1974)'a göre yaratıcılık; sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp ögelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme ya da yeniden sınama, daha sonra da sonucu başkalarına iletmedir. Haafele (1962) ise alışılmamış ilişkileri algılayabilmek olarak tanımlamıştır.

Edward De Bono (1990)'ya göre yaratıcılık; bir mantık sürecidir, ama buradaki mantık pasif bilgi sistemlerinin geleneksel mantığı değil, öz düzenlemeler sistemlerin mantığıdır. Öz düzenlemeli sistemlerin davranışından hareketle yeniliklerin kendiliğinden oluşmasını beklemek yerine, yaratıcılık süreci bilerek kullanılmaya başlanılmıştır. Doğal yeteneği (güdü, merak, varsayım oluşturma) olan kişilerde özel yöntemlerle yaratıcı beceriler artırılabilir.

Yaratıcılığa ilişkin tanımlama genellikle insanların yaratıcı yönlerinin yanı sıra bilgisel, eğitimsel, düşünsel (zekâ) kişiliği üzerinde yoğunlaşmıştır. Kişiden kişiye farklılık gösteren bu özellik çok yönlü bir düşünce ürünüdür ve bu konu ile ilgili oldukça kapsamlı bilimsel tespitler geliştirmiştir.

Torrance, yaratıcılığı, "boşlukları, rahatsız edici ya da eksik öğeleri sezip, bunlar hakkında düşünceler geliştirmek, varsayımlar kurmak, bunları sınamak, sonuçları karşılaştırıp değiştirmek ve yeniden sınamak ve sonuçları iletmek süreci olarak tanımlanmıştır ve bu sürecin her aşamasının temelini insan ihtiyaçları oluşturur (İlgar, 2000).

Yaratıcılık, sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanıma, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere karşı denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme ya da yeniden sınama, daha sonra da sonucu başkalarına iletmektir (Sungur, 1997).

Yaratıcılığın temelinde, akıcı, özgün ve esnek düşünebilme, dolayısıyla sorun çözebilme becerisi yatmaktadır. Akıcı düşünebilmek, kısa sürede, ardı ardına birçok düşünce ve görüş öne sürebilmektir.

Guilford'a göre yaratıcılık; akılcılık, esneklik ve özgünlük içeren bir süreçtir. Yaratıcılık; alternatifli düşünme, problem çözme gibi zihinsel süreçleri de içerdiğinden, yalnızca bir süreç değil, süreçler dizisi olarak düşünülmelidir. Ayrıca yaratıcılık konusuyla çok ilişkili olan, alternatifli düşünme ve problem çözme becerilerinin de yaratıcılık gibi geliştirilebileceğine inanan görüş, eğitim psikoloğu Torrance'ye aittir. Torrance öğrencilere, sorunlara yeni çözümler üretebilme yollarının verilebileceğine, buna dayalı olarak da onların risk alabilmek ve özgün

üretimlerde bulunmak gibi becerilerinin geliştirilebileceğine inanmaktadır (Özer, 1996).

Taylor (1964) yaratıcılığa ve yaratıcılığın gelişmesine verdiği önemi şöyle dile getirmiştir: "Zamanımızda insanlık bir bilişsel rekabetin içindedir. Bu rekabetin sonuçlarını belirleyecek en önemli bilişsel faktörlerden biri yaratıcılıktır. Yaratıcı davranışlar sadece bilimdeki ilerlemeleri değil, bütün bir toplumu çok büyük ölçüde etkilemektedir. Kendi insanları arasından yaratıcı potansiyeli olanları seçmesini, geliştirmesini ve desteklemesini en iyi bilen milletler, diğerleri arasında çok daha avantajlı duruma sahip olabilirler." Yaratıcılık, çözüm için oluşan tüm önerilere farklı bakabilme yeteneğidir. Böylece, kısa zamanda çözüm için oluşan çok yönlü alternatiflere yeni boyutlar bulmak mümkün olur (Odabası, 1994).

Weiss (1993)'e göre yaratıcılık; yeni fikirler ortaya çıkarmak için zihnini kullanma, zihnine yeni biçim verme, zihnini kullanarak yeni bir şeyin olmasını sağlama, yeni bir şeye neden olma, yeni bir şey yapma, hayal gücünü kullanarak yeni fikirler üretme, yeni bir şey tasarlama ve yeni bir şey icat etmedir.

Düşünmek, insanın sahip olduğu en önemli özelliktir ve uygarlığın kaynağıdır. Düşünmek kavramlar ya da olaylar arasında anlamlı ilişkiler kurarak sonuçlar çıkartmaya dayanır. Yenilik ise farklı bir düşünme becerisi gerektirir. Dahı kişiler mantık tanımına karşı çıkararak aykırılık, farklılık, radikallik, diğerlerine benzememe özellikleriyle başarı kazanırlar (Yurtseven, 2000).

Basit olarak yaratıcılık; ortaya çıkarma, bulma, yeni ve özgün bir sentez yapma, icat etme, alışılmamış uygulamalar ve yenilik yaratma, daha önce kurulmamış ilişkiler kurarak yeni bir düşünce sistemi içinde yeni yaşantı, deneyim, fikir ve ürünler ortaya koyma şeklinde tanımlanabilir (Akat, 1984). Yaratıcılık Webster' in deyişiyle "yapma, varlığı ortaya çıkarma" sürecidir. Taylor' a göre ise yaratıcılık, yeni ve geçerli fikirler yaratılması ile sonuçlanan fiziksel bir süreçtir (Rouquette, 1992). Maslow, yaratıcılığı bir ürün, bir etkinlik, bir süreç, tutum ve karakter olarak tanımlamıştır ve yaratıcılığı temel yaratıcılık kendiliğinden meydana gelen yaratıcılık ve ikincil yaratıcılık (kontrollü ve disiplinli yaratıcılık) olmak üzere iki şekilde ayırmıştır (Rouquette, 1992). On dokuzuncu yüzyıl yazarı Mansel

yaratıcılığın “var olanın şeklini değiştirmek” olduğunu belirtmiştir. A.Koeslar yaratıcılığı “ daha önce ilişkisi olmayan düşüncelerin sentezi” olarak açıklar (Akat,1984).

Yaratıcılık aynı zamanda bilgi, uzağı görebilme, karar verme yeteneği, atılganlık, olay ve fırsatları kavrayabilme, risk ve sorumluluk alabilme, öncelik kullanma, esneklik, çevreye ve insanlara karşı duyarlılık, yeni durumlara karşı uyanık ve ilgili olma, akılcı, çok yönlü, rahat, çabuk ve bağımsızca düşünme gibi kişisel özellikleri de içermektedir. Ancak yaratılan şey yeni olma özelliği taşımaları ve herhangi bir ölçüte göre yararlı da olabilmelidir (Akat, 1984).

Herhangi bir alanda birikim sahibi olan birey yeni ve yararlı fikirler ortaya koyabiliyorsa yaratıcıdır. Bir yeniliğin fayda sınırlarının genişlemesi kapsamının da genişlemesidir (Gürüz, 1995). Başlangıçtan her yaratıcı hareketin amacı mevcut bir karışıklığa düzen getirmektir (Gardner, 1990). Sorun çözme aşamasında belli fikirlere sapsanmak yaratıcılığı engeller. Yaratıcılık ise daha geniş ve kapsamlı bir çerçeve çizer. Yaratıcılıkta esas olan önceleri birbirleri ile ilişkisi kurulamayan şeyler arasında bağlantı kurabilmektir. Yaratıcılıkta sorunlar ve fırsatlar karşısında türdeş ve türdeş olmayan girdileri ayırarak daha sonra bir modelde bağlamak oldukça önemlidir. Bağımsız bir buluş yapmak için öncelikle, ona ulaşmanın yeterli olacağı özel bir yer hakkında bir bulgucayıcı tasvir ortaya çıkarılır. Bulmak veya yaratmak üretmek değil rastlamaktır; yapmak değil açığa çıkarmaktır (Budak, 1999; Arslan & Karasoy, 2002; AYTEK, 1983; Rouquette, 1992; May, 1987).

Yaratıcılık aynı zamanda, sorunlara, bozukluklara, eksik bilgilere, kaybolmuş unsurlara, uyumsuzluklara karşı duyarlı olma; zorluğu tanıma, çözümler arama, tahminler yapma, yeni varsayımlar kurma, bu varsayımları değiştirme veya yeniden yapılandırma ve bu varsayımların sonuçlarını inceleme olarak da tanımlanmaktadır. Yaratıcılık kendini göstermek için uygun koşulları bekleyen bireylerin değişik miktarlarda sahip oldukları bir potansiyel güçtür. Bireyin ortaya koyduğu iş ve verimin karakteristiği yaratıcılıktır (Budak, 1999; Arslan, Karasoy, 2002; Rouquette, 1992; Yavuzer,1989).

Lautrec'in dediği gibi; “Yeni diye bir şey yoktur, sorun, bir şeyin özünde ne olduğunu kavrayıp, ondan daha yetkin bir şeyler ortaya koyma sorunudur her zaman” (Şahbudak, 1999). Yüksek yaratıcılık gücünün sergilediği eserler özgün dolayısıyla yararlıdır. Alışılmamış ve değişik öneriler belli bir ölçüte göre yararlı bulduklarında kabul edilirler. Ayrıca yaratıcılık zekâyla, verimle, orijinaliteyle, olumlu bir eğitim hayatına sahip olmayla, yücelme duygusuyla ve yıkıcı etkilerle de ilişkilendirilmektedir (Budak, 1999; Arslan, Karasoy, 2002; Rouquette, 1992; Yavuzer,1989).

Yaratıcılığın otantik biçimi yeni bir şeye varlık kazandırma sürecidir. Aslında yaratıcılık hemen herkeste saklı bulunan bir yetenektir. Ancak bazı bireyler de yüksek düzeyde yaratma yeteneği vardır. Testler ve görüşmeler yoluyla bireyde saklı bulunan yaratma yeteneği ortaya çıkarılabilir. Ancak bireyin testlerde başarılı olması onun kesinlikle yüksek düzey de yaratıcı olduğunu göstermez (Aytek, 1983; May, 1992).

Yaratıcılık istisnai insanların dikkatini çeken nadir bir erdem olarak algılanmamalıdır. Yaratıcılık her insanın yaşamının bir parçasıdır, ancak yaratıcılık etkinliğinin sıklığı farklılık göstermektedir. Yaratıcılık; zihnin bilinç alanındaki öğeleri orijinal ve herhangi bir olgusal alanda işlemlere yol açacak bir biçimde yeniden düzenleme yeteneğidir. Yaratıcılığın dereceleri vardır. Çok az kimse ömrü boyunca yaratıcılığında en yüksek noktaya ulaşabilmiştir. Ancak uygun koşullar sağlandığı takdirde pek çok insan tatminkâr bir yaratıcılık düzeyine ulaşabilmektedirler. Çoğu insan yaşamlarındaki bazı dönemlerde belirli konular üzerine yaratıcılık gösterebilmektedirler (Gardner,1990; Moles, 1983).

Yaratıcılık, sadece şanslı birkaç kişiye tanınmış, ilham veren ve kontrol edilemeyen bir güç olarak düşünülür. Yaratıcılık gözlem, bilgi, deneyim ya da düşüncelerimizi yeni düşünce ve kavramlar üretecek şekilde ilişkilendirmek olarak tanımlanabilir (Birch, 1999). Bunu hangi ölçülerde yapabileceğimiz belli başlı

Yaratıcılık sahip olunan düşünceleri daha önce bilinmeyen ve beklenmeyen şekilde orijinal olarak birleştirme yeteneğidir (Robbins, 2002). Başka bir deyişle ise

yaratıcılık düşünce ve fikir üretme becerisidir. Önceden sahip olunan fikirlerin geliştirilmesi ya da orijinal bir bileşiminin yapılması sürecini de kapsar (Eren, 1982).

Yaratıcılık kavramı genel olarak bir faaliyet ve sonucuna göre değerlendirilmiştir. Yaratıcı olarak tanımlanan insanların bu faaliyetleri sergilemesi beklenmiştir. Yenilik, yaratıcı ürünün ayırt edici özelliklerinden olup bir diğer özelliği, yararlı olması ya da kullanışlı olması veya başkalarına göre sosyal bir değerinin olmasıdır. Nickerson (1999) yaratıcılığı insanın problem çözme kapasitesi veya yeni ve kendi kültüründe kabul edilebilir bir ürün üretme kapasitesi olarak tanımlar.

Yaratıcılık; sorunlara, bilgi eksikliğine, kayıp ögelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma; güçlüğü tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ya da eksikliklere ilişkin denenceler geliştirme, bu denenceleri değiştirme ya da yeniden sınama, daha sonra da sonucu başkalarına iletmektir (Sungur, 1997).

Yaratıcılık konusuna ilişkin olarak çok sayıda yaratıcılık tanımı olmakla birlikte görüş birliğine varılmış, genel kabul gören bilimsel bir yaratıcılık tanımı yoktur. Ancak bu tanımların literatürde bugünkü yerini almasını sağlayan yaklaşımları beş kaynaktan toplamak mümkündür (Treffinger,1996; Akt: Aslan, 2001).

1. Akılcı yaklaşım: Bu başlık altında yer alan araştırmacılar yaratıcılığın zihni ve bilişsel bir faaliyet olduğunu vurgulamaktadırlar. Yaratıcılığı gizemli, acayip bir olgu olarak ele almazlar, yaratıcılığı bireyin zihnini özgün ve verimli bir tarzda kullanma yolu olarak kabul ederler. Yaratıcılık, bu yaklaşıma göre, düşünme, muhakeme etme, birleştirmeler yapma veya problem çözme çeşididir.
2. Kişilik ve Bireysel Özellikler: Klasik kişilik teorileri ve psikanalitik çözümlemelere dayanan bu yaklaşım yaratıcılığı kişilik özelliği olarak tanımlar. Yaratıcı kişilerin belirleyici kişilik özellikleri tanımlanmıştır.
3. Sosyal, kişiler arası faktörler: Değerler, rol tanımları ve beklentiler, normlar, ödül ve tasdik kurumlarına dayanarak, desteklenecek ve desteklenmeyecek yaratıcı dışavurumların tanımlanmasını içerir. Çevresel, antropolojik ve

sosyolojik açıdan yaratıcılığı geliştiren ya da ketleyen bağlamsal/çevresel faktörleri tanımlar.

4. Yaşam şekli: Bu yaklaşım yaratıcıların yaşam tarzlarından hareketle yaratıcılığı günlük yaşama adapte etme görüşünü benimser. Kişisel tamamlama, kendini gerçekleştirme, pozitif benlik-imağı ya da kişisel büyüme olarak yaratıcılığı tanımlamaktadırlar.
5. Mantıki olmayan yön: Nöropsikoloji, biyokimya ve diğer bilimlerdeki araştırmalar, biyolojik, fiziki ve psikolojik faktörlerin etkileşimlerini araştırmaktadır. Yaratıcılığı, dünyayı farklı algılama, girdileri farklı şekilde işleme ya da orijinal bir sistem olarak fonksiyonda bulunma olarak düşünmektedir.

Taylor' a göre de beş yaratıcılık düzeyi bulunmaktadır (Rouquette, 1992).

1. Bireyin sahip olduğu en özgün yaratıcılık düzeyi olan anlatımsal (expressive) yaratıcılık. Bu yaratıcılık düzeyinde ürün kalitesinden çok kişinin gösterisi önem taşımaktadır.
2. Geliştirilen ve belli bir disiplin içerisinde kontrol altında tutulan yeteneklerin kullanılmasıyla ortaya çıkan üretici yaratıcılıktır. Böylece birey yaptıkları çok orijinal olmasa bile kendini gerçekleştirebilir.
3. Önceden edinilmiş bilgi ve deneyimleri kullanarak yeni ilişkilerin algılanması ile ortaya çıkan buluşçu yaratıcılık.
4. Yüksek bir soyutlama kapasitesi gerektiren ve ilerlemenin üretime dönüştüğü yenilikçi yaratıcılık.
5. Tamamen yeni prensipler anlayışına dayanan su yüzüne çıkan yaratıcılık. Bazı yönetim uzmanları yaratıcılık ve yenilik arasında ayırım yapılması gerektiğini savunmaktadırlar.. Çünkü yeni fikirler üretmek için ihtiyaç duyulan yetenekler ile oluşturulan bu fikirleri ticari amaçla uygulamaya koymak için gerekli yetenekler birbirlerinden farklıdır (Şimşek, 1998).

Bir başka araştırmaya göre ise; yaratıcılığın tanımları dört sınıf altında toplanabilmektedir. Yaratıcılığa süreç, ürün, kişilik ve çevre koşulları olarak ele almaktadır (Rıza, 1999).

Süreç Olarak Yaratıcılık: Yaratıcılığın farklı tanımları gözden geçirdikten sonra, Welsh bunların özünü yansıtan şu tanımlamayı önermiştir: "Yaratıcılık mevcut ürünlerin gözden geçirilmesi yoluyla yeni ve farklı ürünler meydana getirme sürecidir. Bu ürünler sadece yaratıcıya has olmalı, amaç kriterini ve yaratıcı tarafından ortaya konulan değeri karşılamalıdır".

Ürün Olarak Yaratıcılık: Read (1999)'e göre yaratıcılık; bazı olgulardan yola çıkıp yepyeni bir olgu çıkarmaktır. Bu ürün; buluş, bilimsel bir kuram, geliştirilmiş bir olgu, edebi bir çalışma, müzikal bir beste ya da yeni bir tasarım olabilir.

Kişilik Olarak Yaratıcılık: Engle ve Snellgrove (1979), yaratıcı kişileri şöyle tanımlamaktadır: "Problemlere yeni çözümler ya da sanatı ifade etmek için yeni yöntemler bulmaya çalışma mücadelesini vermektedirler. Böylece hedeflere varmak için yeni ve daha iyi yöntemler bulmaya çalışmaktadırlar. Düşünceleri ile toplum ya da en azından kendileri için yeni bir şey ortaya koymaktadırlar."

Çevre Koşulları Olarak Yaratıcılık: Yaratıcılık, çevreye özgün düşüncelerin sunulması, değişik görüş açısı ya da problemlere yeni ve farklı bir yöntemle bakıştır. Ancak; bu özellikle idareciler tarafından uyumsuzluk olarak görülebilmektedir. Yaratıcılık son derece önemli olmasına rağmen toplum hayatında ciddiye alınmadığı görülmektedir. Bunun başlıca güçlü nedenleri şunlardır:

- ✓ Değer taşıyan her yaratıcı fikir, sonradan bakıldığında mutlaka mantıklı görünmelidir; değerini anlayabilmenin başka bir yolu yoktur. Bu yüzden yaratıcı fikrin mantık yolundan hareket edilerek zaten elde edebileceği varsayılır.
- ✓ Yeni fikirlerin oluşmasının bir şans işi olduğuna inanılır.
- ✓ Yaratıcılığın nadir insanlarda görülebilecek gizemli bir yetenek olduğu kabul edilir.
- ✓ Yaratıcılığı nasıl kullanılacağı bilinmemektedir.
- ✓ Yaratıcılığı ortaya çıkarmak için, bütün baskı ve engellemelerin ortadan kaldırılması varsayımı yetersizdir. "Beyin Fırtınası" gibi zayıf geleneksel yöntemlerin temeli bu anlayış olup; böyle yöntemler, yaratıcılığı çılgınca ve

yüzeysel göstererek, yaratıcılığın gelişmesine büyük zarar vermiştir (De Bono, 1990).

Yaratıcılığa ilişkin literatür üç farklı yönde gelişmektedir. Bunlardan ilki yaratıcılığı, kişiliği ya da bireyi tanımlama olarak ele almaktadır. Guilford (1967) bilişsel alan, McKinnan (1962) kişiliğe ilişkin, Dunnette (1967), Gough (1976) ve Torrence (1972) ise kavrama ile ilgili araştırmalarıyla yer almaktadır. İkinci tür literatür, örgütsel faktörlere ilişkin olarak gelişmiştir. Bu araştırmalar hangi faktörlerin yaratıcılığı arttırdığı ya da ketlediği üzerine odaklanmıştır (Porter, Lawler, Hackman, Argyris). Üçüncü bir literatür ise eğitim ve gelişmeye yönelmiştir. ‘Bireyler içsel yaratıcılıklarını kullanabilmeleri için yetiştirilebilir mi?’ ‘Onlar böylece daha yaratıcı olabilir mi?’ soruları ile yola çıkılmıştır. Osborn (1963), Parnes (1969), Gordon (1970) bu hareketlerin öncüleridir (Sungur, 1992).

Yaratıcılık, yakın zamana kadar bireylere çekici gelen bir sihir, daha üstün yeteneklilik gibi kavramları çağrıştıran bir kişilik özelliği olarak bilinirdi. Ancak yaratıcılık alanındaki sistemli çalışmalar bireylerin yaratıcılıklarını kullanabilmeleri için geliştirilebileceklerini de ortaya koymaktadır (Uzunçarşılı, Özdayı, 1997).

İnsan aklı, yaratıcı düşünme kabiliyeti ile daha önce hayal bile edilemeyen tasarılar, fikir ve görüşleri kavrama özelliğine sahiptir. Yaratıcılık insan aklının dört ana fonksiyonundan biridir. Bu fonksiyonlar şunlardır:

Algılama: İnsanoğlu çevresini beş duyusu yardımı ile algılar. Bu duyu organlarımız aralıksız çalışarak çevremizde olan olayları seçici bir şekilde algılar.

Sınıflandırma: Aklımız duyu organlarımızla algıladıklarımızı sınıflara ayırır.

Değerlendirme: Bir yargıya varmak için standartları kapsayan genellikle niteleyici sınıflandırmalardır.

Analiz: Mantığımızı kullanma, belli düşünme şekillerinden birisidir (Sungur, 1997).

Yaratıcılık, mevcut durumda var olmayan yeni fikir ve görüşleri tasavvur edebilme özelliğidir. Akıl, hafızalara kaydedilen tecrübe, duygu ve görüşlerin hammaddelelerini bir araya getirerek onlarla yepyeni fikirler, görüşler üretir. Diğer bir deyimle ise akıl "yaratır".

Dahi, yaratıcılık potansiyeli yüksek olan kişidir. Yaratıcılık özelliği sayesinde akıl, daha önce var olmayan olguları düşünüp ortaya çıkarabilir. İşte bu özelliği sayesinde insanoğlu sanat, bilim, iş hayatı ve devamlı olarak değişen kültüründe önemli gelişmeler yapmada başarılı olabilmektedir.

Yaratıcılık ile ortaya konmuş düşünce ve fikirlerin pratik olarak yaşama geçirilmesi icat ve yeniliklerin kaynağını oluşturur. Yukarıda belirtildiği gibi her yeniliğin ve icadın kökeninde yaratıcılık kaynağı ile elde edilmiş fikirler vardır. Ancak şu da bilinmelidir ki yaratıcılık sonucu elde edilen fikirler her zaman sorunların çözümünde uygulanabilir bir nitelik taşımaz veya ekonomik olarak uygulanma olanağı o an ya da daha sonrası için mümkün olmayabilir (Ren, 1982).

2.1.1. Yaratıcı Kişiler

Engle ve Snellgrove (1979), yaratıcı kişileri şöyle tanımlamaktadırlar:

"Problemlere yeni çözümler ya da sanatı ifade etmek için yeni yöntemler bulmaya çalışma mücadelesini vermektedirler. Böylece hedeflere varmak için yeni ve daha iyi yöntemler bulmaya çalışmaktadırlar. Düşünceleri ile toplum ya da en azından kendileri için yeni bir şey ortaya koymaktadırlar."

İnsan beyni yaratıcı olacak şekilde tasarlanmamıştır. Bu nedenle ciddi yaratıcılık için doğal olmayan, beynin bilgileri işlemekten hoşlandığı yolun tam tersi yöntemler kullanılmalıdır. Beyin ancak görmeye hazır olduğu olguyu görebilir, yeni fikirler ortaya koyamaz. Her olguyu farklı görmeyi sağlayan varsayımları ve kurgulayan üreten yaratıcılıktır. Yaratıcılık hep uçuk ve çığınca fikirler olarak düşünülmüştür. Artık, bilinçli yaratıcılığın gelişmesine engel olan bu yaklaşım asılmalıdır. Ciddi yaratıcılık hakkında bilinmesi gereken başlıca temel bilgiler aşağıda görülmektedir (Bono, 1996).

1. Yaratıcılık kesinlikle öğretilen bir düşünce modeli olup, gerekli eğitim, yapılanma, sistematik teknikler sağlandığında yaratıcı yetenek seviyesi yükseltilebilir. Ancak yaratıcılık yanında bazıları birinci gelirken bazıları da sonuncu olacaktır.

2. Yaratıcılık isyankâr kişiliğe sahip insanlara özgü olmayıp, belirgin oyunları öğrenmede, bunları oynamada ve uyum sağlamada yetenekli olan uyumlu kişiler de yaratıcı olabilir.
3. Yaratıcılık birçok insanın düşündüğünün aksine, sanatçılara ve artistlere özgü olmayıp herkes de görülebilecek bir yetenektir.
4. İlk bakışta yaratıcı düşüncenin çılgınlığa dayandığı gibi yanlış bir kanı vardır. Yatay düşünce tekniklerinden bir tanesi kışkırtmadır. Ancak bu teknik belirgin, sistematik ve asimetrik düzenlemeli sistem çerçevesinde mantıksaldır. Birçok yaratıcılık danışmanı bu noktada "çılgınlık" kavramına takılarak, yaratıcılığın temeliymiş gibi anlatma yanılgısına düşmektedirler.
5. Geleneksel beyin fırtınasında bir anda birçok fikir ortaya atılarak yaratıcı bir fikir beklentisi hâkimdir. Makineli tüfekten çıkarcasına ortaya atılan yeni fikirlerden kullanışlı bir yaratıcı fikir elde etmek mümkündür. Ancak yaratıcılığı buna dayandırmak son derece yanlıştır.
6. Beyin fırtınası yönteminin yaratıcı düşünmede geleneksel bir yaklaşım olması nedeniyle yaratıcılığın grup tarafından oluşacağı düşüncesi hâkimdir. Aslında belirgin yaratıcı düşünme için grup yerine bireyler tek başına çalıştıklarında grup çalışmalarından daha kapsamlı ve daha yaratıcı fikirler üretilebilir. Bireyler yeni yollar bulmada, yeni fikirler üretmede daha etkili olup, bu aşamadan sonra gruplar devreye girerek yeni fikirlerin geliştirilmesi ve yönlendirilmesinde etkinlik sağlanabilir.
7. Getzels ve Jackson'ın yapmış olduğu çalışmalarda 120 IQ zekâ düzeyine kadar zekâ ve yaratıcılık paralel etkinlik göstermektedir. 120 düzeyinden sonra zekâ ve yaratıcılık düzeyi farklılaşmaktadır. Zekâ zihinsel potansiyel olup, zihinsel reaksiyonun hızı ve düşünceleri tarama hızı olarak ifade edilebilir. Bu bir arabanın beygir gücüyle aynıdır. Gücsüz bir araba tarafından çekilen güçlü bir araba örneği gibi, düşünce yeteneği fazla gelişmemiş zeki insanlar olabilir. Daha az zeki insanın, daha iyi yaratıcı düşünme yeteneklerine sahip olması doğaldır.
8. Her yaratıcı fikrin sezgi safhasında olup bittiğini düşünerek yapılabilecek hiçbir iş olmadığını değerlendirmek yanlıştır. Sezgi yaratıcılığa önemli katkılar sağlar ama bu katkılar yatay düşünce tekniklerinin yanında sadece küçük bir ikramiye olarak düşünmek gerekir (Çavuşoğlu, 2007).

2.1.2. Bireysel Yaratıcılık

Bireysel yaratıcılık, gelecekte kişinin neler yapabileceğine dair işaretler veren kapasitesini gösterir. Kişinin sahip olduğu enerji, bağımsız düşünme becerisi, özgün fikirleri, bir işi başarma güdüsü, sosyal çevrenin ve ortamın etkileri gibi kişisel özellikler, bilişsel beceriler, içsel motivasyon ve çevrenin bir fonksiyonudur (Payne, 1990).

2.1.3. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık, beraber çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli, yararlı, yeni bir hizmet, fikir veya süreçtir (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993).

Mullins'e (2002) göre yaratıcılık örgüt hayatında uygulanabilen yenilikçi ve farklı çözümler getirebilecek düşünceler oluşturduğu ölçüde değerli ve önemlidir. Bu amaç doğrultusunda yaratıcılık, örgütün algılanmış ihtiyaç ve sorunlarını karşılayan veya çevresel değişimlerin yarattığı fırsatlara cevap verebilen uygulanabilir yeni fikirler üretmek için gerçekleştirilmelidir (Daft, 2000).

İşletmelerin başarılı olabilmeleri değişime ayak uydurmayı sağlayacak stratejik kıvraklık, yaratıcı zekâ ve esneklik yetenekleri ile yapısal, teknolojik ve sosyal konularda yenilikler yapabilme kapasitesine bağlıdır (Düren, 2000). Bu nedenle, yöneticiler yaratıcılık sürecinin nasıl işlediğine ilişkin doğru bilgiye sahip olmalı ve yaratıcılığın var olabileceği bir ortamın nasıl oluşturulabileceğini bilmelidirler (Şimşek, 1999). Örgütsel yaratıcılığı sağlayan etmenlerden biri de yöneticinin yaratıcılığı destekleyen davranışlarıdır. Yaratıcılığı liderler ortaya çıkarır. Bu yüzden yönetici, yaratıcı örgüt lideri olmalıdır. Yönetici, yaratıcı eylemleri desteklemeli, teşvik etmeli hatta bizzat kendisi başlatmalıdır (Gümüştuyu, 2004). Yöneticilerin liderlik davranışı sergilemeleri örgütsel ve bireysel yaratıcılıkların artmasına neden olabilir.

Endüstri kuruluşlarında ise yaratıcılığın rolüne verilen önem farklı dönemlere göre değişim göstermektedir. Bilimsel yönetim döneminde üretime yönelmesinden

dolayı yaratıcılık pek fazla önemsenmemiştir. Daha sonraları, günümüze kadar olan dönemde insana verilen değerin artmasıyla ve insan gücünün öneminin anlaşılmasıyla beraber yaratıcılık konusu yavaş yavaş gündeme gelmeye başlamıştır. Ancak son yıllarda işletmelerin üretmiş oldukları ürünlerin pazarlamasında girdikleri darboğazın sonucu olarak yaratıcılık konusu yeniden gündeme gelerek, bu konunun önemini kavramak bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenle işletmeler yaratıcı yeteneklerini geliştirebilmek için çeşitli önlemler almaya başlamak durumundadırlar (Akat, 1984).

Yaratıcılığın önemli etkenlerinden birisi de etkili ve iyi bir karar vermenin ön koşulu olmasına inanılmasıdır. Böylece, yaratıcılık bireysel veya örgütsel karar verme sorununa orijinal ve yeni fikir, düşünce ve alternatifler geliştirme çabalarının olmazsa olmaz bir koşulu olacaktır (Dessler, 2001). Günümüzde hemen hemen her alanda yaşanan hızlı değişimler, kişiler ve kurumlar arasındaki rekabetin güçlenmesi özellikle örgütsel kararların daha belirsiz koşullarda verilmesini zorunlu kılmıştır. Burada önemli olan durum yeni ürünlerin, süreç yeniliklerinin ve her düzeyde alınacak örgütsel kararların en hızlı şekilde, orijinal fikir ve alternatifler üreterek yapılması yaratıcılığın her ölçüde gerekli önemli bir unsur olduğunu anlatmak için yeterlidir.

Yaratıcılık örgüt içinde oluşturulabilir. İşletmeler, kendi birimlerinin değişimini başlatmak ve yaratıcı olmak için içlerinde de organize olabilirler. Her kişi uzmanlaşmış olduğu alanda mevcut fikirlerin dışına çıkarak, yeni, orijinal ve yararlı düşünceler üretebilir ve yaratıcı olabilir (Amabile ve diğerleri 1996). Yaratıcılık kavramını ve yaratıcı kişileri uzaklarda aramamak gerekir. Her örgütte, sistemin ortam ve koşullarının elverişli olduğu ölçüde orijinal ve değişime meraklı, açık fikirli, araştırmadan bıkmayan, ısrarcı, sorun çözmeye odaklanmış, yeni fikirlere açık kimseler arzulanan yaratıcılığı gerçekleştirecektir. Burada önemli görevlerden biri de yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin buradaki sorumluluğu; yaratıcılığı ortaya çıkaracak ve gelişmesi için gereken ortamı hazırlamasıdır. Bürokrasinin hüküm sürdüğü, katı bir hiyerarşik düzene sahip örgütsel ortamlarda yaratıcılık oluşturulamaz, hatta bu tip örgütsel nitelikler yaratıcılığın düşmanıdırlar. Yaratıcı örgütler, daha esnek bir hiyerarşik yapı, görev tanımlarının katı ve kesin olmayıp,

birbiri ile içiçe geçip kesiştiği müşterek çalışmaların özendirildiği ve takım çalışmalarının yapıldığı ortamlar gerektirir (Daft, 2000).

Skink'e göre ise yenilik, bir performans boyutudur (Artar ve Baş,1991). Aynı zamanda yenilik, kâşif ve kullanıcı arasında, her iki tarafın da dikkate aldığı sorunların paylaşıldığı uzun süreli bir iletişime gereksinim duymaktadır (Billington, 1998). Bu nedenle örgütlerin de dışarıdan personel almak yerine kendi personelinin yaratıcı ve yenilikçi özelliklerini ortaya çıkarması yararlı olacaktır (Şimşek, 1998). Zaten yeniliğin yayılması bir sürece ihtiyaç duyacağından örgütün kendi elemanları kanalıyla gerçekleştirilmesi de örgütü zaman kaybından kurtaracaktır (Esen ve Mardan, 2002).

2.1.4. İş Yerinde Yaratıcılık

Yaratıcılık sözcüğü doğurmak, yaratmak, meydana getirmek demektir. Amaible'a göre bir ürün ya da bir davranış yeni ve uygun, verilen görev açısından değerliyse ve birey çözüme ulaşmak için yollar bulup geliştiriyorsa bu ürün ya da davranışın yaratıcı olduğuna karar verilebilir (Ijiri,1988). Yaratıcılık, bir insanın bilgi ve deneyimlerinin birikimini kullanarak yeni çözümler yeni sonuçlar üretebilme yeteneği, var olmayan özgün bir şeyin düşünülmesi, yeni ve farklı fikirlerin ortaya konulmasıdır (Gümüşsuyu, 2004), yeni bir düşünce şeması içinde, yeni yaşantılar, deneyimler, yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisidir (Genç, 2007). Yenilik yapma, risk alma, farklılık yaratma, bilinenin ötesine geçme, alışılmış olanı terk etme sürecidir (Balay, 2010). Alışık olunmayan tarzda algılama, geleneksel ve kalıplaşmış düşünce şeklinin dışına çıkma olarak tanımlanmaktadır (Yahyagil, 2001).

Yaratıcılık ve yenilik esas olarak yönetim felsefesinin bir ürünüdür. Yöneticilerin yaratıcılık konusundaki düşünce ve varsayımları, yaratıcılığa yönelik uygulama ve tarzlarının temel belirleyicisidir. Bu çerçevede, yöneticinin insana bakış açısı; “insanın bütün olarak önemli olduğu ve yaratıcı potansiyeliyle birlikte hiçbir şekilde israf edilmemesi gereken bir değer olduğudur. Yaratıcılığı destekleyecek yönetsel düşünce ve uygulamalar şöyle özetlenebilir. Yaratıcılığın değerine inanmak, yaratıcı fikirlerin önemine inanıldığını, bu fikirlerin ortaya çıkarılması konusunda

istekli olduğunu hissettirmek, fikirlere saygı göstermek, fikir üretimi ve tartışılmasına olanak sunmak, çalışanlarla iletişim kurmak, onlara özgürlük ve cesaret vermek, katılımı, iş birliğini ve takım çalışmalarını teşvik etmek, uygun bir ödül sistemi oluşturmak, örgütsel değişkenleri yaratıcılığa uygun bir biçimde dönüştürmek üzere hazır olmak, açık iletişim, iş birliği ve destek ortamı sağlamaktır. Görüldüğü gibi yaratıcılığın ortaya çıkması için, çalışanları destekleyen, potansiyellerine değer veren, onlara özgür ortamlar sunabilen, onları bütün olarak değerli gören, kısaca gerçekten “insana inanan” ve bu inancı sergileyebilen liderler gerekmektedir.

Yaratıcılığın bir kişilik özelliği olduğundan yola çıkan araştırmacılar iş yaşamında ve endüstride elde ettikleri sonuçları şöyle ortaya koymuşlardır (Torrance, 1962; Raudsepp, 1983):

- Meraklı, kolay memnun olmayan, ‘Bu neden böyle oldu, şöyle yapsak nasıl olurdu?’ sorusunu soran kişidir,
- İşinde sonsuz bir coşku sahibi, yerinde duramayan, güçlü biçimde güdülenmiş, kendisini işine adanmış biridir,
- Kendi coşkusuyla birlikte çalıştığı kişilere transfer edebilen, hızlı, coşkulu bir iklim yaratan kişidir,
- Esnektir. Yeni bilgi almaya, kullanmaya açıktır, yeni fikirleri dinler ve ‘Biz bunu daha önce denemiştik.’ biçiminde geri çevirmez,
- Tutucu değildir, klasik fikirleri açıkça sorgular. Yöntemden fazla amaca yöneliktir, amaca ulaşmak için fiziksel ve zihinsel olarak çalışmaktan kaçınmaz,
- Kabul edilmeyi ister, yeni sorunlar ve mücadele ortamı olmadığında sıkılır,
- Çok düşük düzeyde bir denetimle çalışır; fakat kimi noktalarda da denetime gereksinme duyar,
- Başarısızlığa uğramak istemez, yüksek düzeyde enerjisi ve ürünleri vardır,
- Kısa ve uzun vadede tehlikeye girmeyi göze alır,
- Açık iletişim sistemi,
- Etkili destek ve işbirliği,
- Yüksek düzeyde yaratıcı iş gören,
- Yeterli kaynaklar,
- Eleştiriden kaçınma,

- Yerinden yönetim anlayışına sahiptir.

Her yaratıcı liderin başarısı, yenilgiden ya da felaketten sonra grubu yeniden toparlaması ve morali yükseltmesinde saklıdır. Bu, oldukça güç bir görevdir; çünkü lider de bir insandır. Onuru ve inandırıcılığı zarar görmüştür; fakat bu duyguları, onun üyelerini düşünmemesini engellememektedir. Liderler, deneylerden yeni sonuçlar çıkarıp geçmişe değil; geleceğe bakmalıdırlar, yeniden ileriye atılmalıdırlar (Sungur, 1997).

2.2. Liderlik

Liderlik, gösterilen bunca ilgiye, yapılan araştırmalara karşın hala tam olarak anlaşılamayan bir kavram olarak incelenmeye devam etmektedir. Ancak tam olarak anlaşılmasa da insan davranışı üzerinde etkisinin büyük olduğu kesindir (Sadullah, 1997).

Liderlik üzerine yapılan birçok araştırma vardır, fakat bunları anlamlandırmaya gelindiği zaman, bireyler liderliği, liderlik davranışlarını, görme engelli bir birey tarafından tarif edilen bir fil gibi incelemektedirler (Golandez, 2003). Liderlik olgusu üzerine binlerce akademik araştırma yapılmış ve yüzlerce tanım literatüre kazandırılmıştır (Şişman, 2003). Bu kadar çok tanım olmakla beraber bu tanımların çoğu tam anlaşılır nitelikte değildir. Liderliğin çeşitli boyutlarını anlatan bu tanımlar, paralel oldukları noktalarda bile net bir ifade yapısı kuramamaktadır. Bu, her ortamdaki ve şarttaki liderliğin farklı özellikler taşımasından ileri gelmektedir. Bu yüzden liderliğin anlamı, liderin içinde bulunduğu konuma, gruba ve sürece bağlı olarak farklı algılanmaktadır. (Erçetin,2000). Bu tanımlamalara birkaç örnek olarak aşağıdakiler verilebilir:

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 1998). Liderlik, başkalarına esin kaynağı olmak ve onları yönlendirmektir. Bu

anlamda örgütle gerçekleştirilecek değişimin itici gücü olmanın yanı sıra, herhangi bir sorunla karşılaşıldığında, karşılaşılan sorunu çözmektir (Çalık, 2003).

Liderlik, örgütü daha etkin hâle getirirken örgüte ait değerleri, normları, idealleri iş görenlerin kişiliklerinde birleştirerek, etkili, yeterli ve dinamik bir örgüt oluşturmak şeklinde tanımlanabilir (Badaracco ve Ellsworth, 1978). (Sisman, Turan ve Acat, 2003). Bu süreçte lider, kendisini izleyenleri yönettiği gibi, kendisinin izledikleri tarafından da yönetilen bireydir (Bennis, 1989).

Liderler en geniş anlamı ile içinde bulunduğu grup üyelerini ve diğer kişilerden daha çok etkileyen ve onları grup hedeflerini etkileyen kişi olarak tanımlamak mümkündür. Lider her bakımdan üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayan ve grup üyelerince gönüllü izlenen kişidir. Yönetici ise planlama, örgütlenme, koordine ve kontrol etme fonksiyonlarını işletmenin amaçları doğrultusunda gerçekleştirebilmek için gerekli otoriteye sahip kişidir (Erdoğan, 2000).

Yöneticiye bağlılık ise gönüllü değil sadece sahip olduğu otoritenin bir sonucu olabilir. Çünkü her yönetici bir lider değildir. Astlarını etkilemek, yöneticinin liderlik özelliklerine bağlı olacaktır. Lideri farklı kılan, fikirlerindeki nitelik, yüksek ikna gücü inançlarına ve doğruluğa olan bağlılık ile içlerindeki öğrenme arzusudur. Onlar yanında olanlara amaçlarına ulaşmak için gerekli yolu açarlar (Senge, 1996). En mükemmel liderler altlarının da birer lider olabilmesi için çaba gösteren kişilerdir. Onlar, kendilerinden alt olan kişilerin kendilerine bile bile itaat edilmesinden huzursuzluk duyarlar. Böyle kişilerle çalışmak istemezler. Onlar liderlerin lideri olma gayretindedirler.

2.2.1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

İnsanların toplum halinde yaşamalarının bir sonucu da yetki, görev ve sorumluluklarının paylaşımı olarak nitelendirilebilir. Belirtilen paylaşımların belirli bir düzen ve uyum içinde olması da gerekmektedir. Sistemin parçası olan insanların beklentilerine cevap verebilecek bir düzenin kurulması gerekmektedir. Bunun için bazı insanların bu düzeni kurması ve yaşatması, uyumu sağlamak için de seçtikleri

kişilere yetkilerini devretmesi gerekir. Toplumda diğer bireylerden farklı olan bu insanlar lider olarak nitelendirilmektedir.

(Ekici, 2009). ‘19. yüzyılın başından ortalarına kadar olan süreçte, sanayi devrimi ile birlikte, bilimsel olarak yönetim kavramı da anılmaya başlanmıştır. O dönemde ki yönetimin belli başlı unsurları; iş bölümü, hiyerarşik kademelenme, belirli kural ve yöntemlerin yönetimde uygulanması olarak belirlenmiştir’(Dangaç, 2008). O zamanlar ki sanayi toplumundan şimdiki bilgi toplumuna geçişin yaşandığı günümüz dünyasında, liderliğin işlevsel özellikleri giderek artmıştır (Ekici, 2009).

Tarihsel süreç incelendiğinde, insanların toplum içinde yaşamlarını sürdürebilmek, düzen içinde organize bir şekilde yaşayabilmek için, yetki, görev ve sorumluluklarını kendilerinden daha güçlü, zeki ya da iyi bir teknik donanıma sahip, lider kişilere devrettikleri görülmektedir.

Yönetim ve liderlik özelliklerinin ilk izlerini milattan önceki dönemlerde görmek mümkündür. M.Ö. 4000 ve M.Ö.400 yılları arasındaki süreçte yönetim fonksiyonlarının planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrole ilişkin liderlik işlevlerinin izlerine rastlanmaktadır. Yine Mısır medeniyetinde merkezkaç yönetim uygulamalarından merkezi yönetim uygulamalarına doğru geçildiği görülür. Thomas More, kötü yönetim ve kötü önderliğin sakıncalarını ele almıştır. İslam âleminde bu yöndeki uygulamalara bakıldığında ise karşımıza M.S. 1100 yılında Gazali'nin yönetici özelliklerinden bahsettiği görülmektedir. Farabi'nin aynı zamanda liderin niteliklerine yönelik tespitlerde bulunduğu gözlenmektedir (Ekici, 2009).

Liderin özellikleri ve konu ile ilgili bilirkişilerin görüşlerine bakıldığında, kimi yazar, düşünür ve devlet adamlarının lider özellikleri ve liderden beklenen davranışlarla ilgili farklı görüşleri dikkat çekmiştir. Örneğin Machiavelli liderin kitlelerden destek bulması gerektiğini söylemiş ve dayanışmayı temel alan liderlik türlerinden bahsetmiştir. Machiavelli, “Prens” adlı yapıtında prenslikle ilgili düşüncelerinde derinlemesine irdelenmiş, prensliği liderlik özelliği olarak ele alıp tanımının ne olduğunu, türlerini, nasıl kazanıldığını, nasıl elde tutulduğunu, neden kaybedildiğini sorgulayarak kendince bu konuları tartışmıştır.

Montaigne denemelerinde ise kralın yetki ve gücünü tanrıdan ya da halktan almasına göre tutumlarını ve ne şekilde farklılık gösterdiğini incelemiştir. Burke'ye (1998) göre Montaigne'in anlayışında demokrat, kralı bir at arabacısının yerine koyar, monarşist ise, güç ve hükümdarlık bakımından, kralı neredeyse üstün sayar. Spinoza "Siyaset Üzerine Seçmeler" adlı eserinde, 'yöneticinin amacının korku imparatorluğu ile halkı düzende tutmak ve itaati sağlamak olarak değil, bunun tam tersine insanların güvenlik içinde yaşamaları için korkudan kurtarmaktır; yani kendine ve başkalarına zarar vermeden var olmak ve çalışmaktan ibaret olan doğal haklarını güçlendirmektir' diyerek ideal lideri tarif etmiştir.

Nietzsche 'Böyle Buyurdu Zerdüş' adlı eserinde ise, yönetimi ve yöneticileri ağır bir dille eleştirmiştir. Hırsız ve açgözlü insanların yönetici olmaya çalıştıklarını söylemekte ve bu yüzden yöneticileri putperest olarak nitelendirmektedir.

Montesquieu "Kanunların Ruhu Üzerine II" adlı eserinde ise, yöneticilerin ahlaklı ve erdemli olması halinde; insanların ancak bu şekilde özgürlüğe kavuşacaklarını ifade etmiştir. Ona göre yöneticiler halka karşı kibar ve saygılı olmalıdırlar; kötü davranışlardan kaçınıp, hakaret etmemelidirler.

Nizamü'l-mülk 'Siyasetname' adlı eserinde, zamanın yönetici ve söz sahibi kişilerini; emirleri, vezirleri, kadıları, hatip ve benzeri idarecilerin siyaset, ahlak ve davranışlarını ele almıştır.

'Kutadgu Bilig' adlı eserinde liderliği ve özelliklerine de genişçe yer veren ve işleyen Yusuf Has Hacib'e göre lider; iyiliği karşılıksız bırakmayan kişidir, cömertlikte, yardımda ve adalette insanlar içerisinde seçilmiş olandır, insanlara en faydalı ve merhametli olandır. Lider kişi; insanların mutluluğu uğruna kendi canını ortaya koyan hayâ sahibi ve işine içten bağlı olan kişi olarak nitelendirilmektedir. Farabi'ye göre liderin özellikleri arasında vücudunun mükemmel ve sağlıklı olması, uyanık ve zeki olması gibi özellikler vardır. Ayrıca lider; cömerttir, adaletlidir ve adalet ehlini sever. Lider doğrudur ve doğru kişileri sever, korkak değildir,

iradesinde zaaf yoktur. Lider, eğitim ve öğretime düşkün olmalıdır, yeme, içme ve cinselliğe düşkün olmamalıdır (Bayraklı, 1983).

Atilla'ya göre lider özellikleri ise; bağlılık, cesaret, arzu, duygusal ve fiziksel güç, sezgi, kararlılık, özgüven, sorumluluk, güvenirlilik olmalıdır (Wess, 1993).

Kanuni Sultan Süleyman'ın veziri Lütfi Paşa devlet yöneticilerine verdiği öğütte lider davranışlarından söz ederken; Liderlik vasfının iş ehline verilmesi gerektiğinden, adama göre işin değil, işin adama göre tayin edilmesinden bahsetmiştir. Hiçbir devlet adamının nedenleri araştırılmadan görevden alınmaması gerektiğini savunmuştur. Lütfi Paşa'ya göre lider ayrıca sır saklamasını bilmeli, fakir fukarayı gözetmelidir.

Bilimsel olarak yönetim konusu ile ilgili araştırmalarının yapıldığı dönemlerde farklı liderlik tanımlamalarına ve farklı liderlik özellikleri görüşlerine rastlanmaktadır. Yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının öncüsü olan Hawthorne araştırmalarında, yöneticinin; organize etme, planlama, kontrol gibi fonksiyonları için gereken mantıksal becerileri yanında, sosyal becerilerle de donatılması ve yönetimde grup etkinliğinin üzerinde durmuştur (Dangaç, 2008).

1900'lü yılların başlarında ilk olarak liderlikle ilgili bilimsel araştırmalar yapılmış ve araştırmalarda ilk olarak doğal liderlerin özellikleri vurgulanmaya çalışılmıştır.. Günümüzde araştırmacıların odak noktası ise liderlerin özellikleri ve yöneticiden beklenen görevleri bütünleştiren yönetici liderlik konusu olmuştur.

Liderlik özellikleri üzerine yapılan çalışmalarda ortaya çıkan görüş, gerek lideri tanımlanırken güç ve kontrol odaklı olması, gerekse grubu ön plana çıkarmasında, ulaşılmak istenen; bazı insanların toplum içinde doğal liderler olarak öne çıktığı ve bu doğal liderleri diğer kişilerden ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir (Yüksel, 1981).

Liderlik kavramının açıklanmasında 'Büyük İnsanlar Yaklaşımı' adındaki teoride, lider kişiler ile olmayanları birbirinden ayıran özellikler, araştırmacılar tarafından belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak 'liderlik sürecini sadece lider

değişkenini ele alarak ve yalnızca lidere odaklanan bu teorinin pek başarılı olmadığı görülmüştür' (Tabak, 2005).

Michigan Üniversitesi'nde örgütlerde liderlik konusunda kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. Michigan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü kurulmasının ardından 1948'de Rensis Likert başkanlığında liderlik araştırmasına başlamış ve 1950'de liderliğe ilişkin ilk raporunu yayınlamıştır. Araştırma örgüt içinde yüksek verimli ve düşük verimli bölümlerin yöneticilerinin liderlik özelliklerindeki farklılaştırmayı ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu çalışmanın sonuç bölümlerinde, yöneticilerin liderlik özelliklerine değinilmiştir (Başaran, 1998).

Alandaki diğer çalışmalardan Ralf M. Stogdill tarafından 1940'lı yılların sonuna doğru başlatılan ve 1950'li yıllarda sürdürülen Ohio Araştırması, örgütlerde görülen liderlik davranışlarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma da, 'Lider Davranışını Betimleme Anketi' kullanılmış olup; ordudan, eğitim alanından ve sanayiden yüzlerce kişi belirlenip anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonuç bölümleri irdelendiğinde ise liderlik davranış özelliklerinin 'İnsana önem verme ve yapıyı işletmek' olarak iki grup altında toplandığı görülmüştür (Carroll ve Tosi, 1977; Korman, 1977; Cole 1988).

Michigan ve Ohio üniversitelerinin örgütlerde yaptıkları liderlik araştırmaları başka araştırmaların başlamasına esin kaynağı olmuşlar ve bu araştırmalar neticesinde farklı liderlik tanımlamaları ile konunun daha detaylı incelenmesine vesile olmuşlardır.

1950- 1970 yılları arasında araştırmacıların liderlik davranış teorilerinde yaptıkları araştırmalar 'göreve dönük liderlik tarzı ve insana dönük liderlik tarzı' olarak iki liderlik tipi üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu araştırmalarda insana dönük liderliğin daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış fakat kati bir sonuca ulaşılammıştır (Dereli, 1981).

Aynı dönemde liderliğin genellikle ortak amaçlar doğrultusunda geliştirilmiş ilişkiler şeklinde tanımlaması görüşü ön plandadır.

1970–1980 yılları arasındaki liderlik davranışını 1967 yılında Fiedler; grup üyelerinin işlerini kontrol etme, yönlendirme ve yönetmede liderin takınacağı davranış biçimi olarak tarif etmiştir.

Günümüzdeki liderlik davranışı; tercih edilen özelliklere sahip önemli kişilerin, organizasyonun veya grubun amaçlarına ulaştırmak için izleyicilerini etkileyerek, istediklerini yaptırması ve mükemmelle ulaşması olarak görülmektedir (Dangaç, 2008).

2.2.2. Liderliğin Tanımı ve Kapsamı İle İlgili Görüşler

Liderlikle ilgili bilimsel çalışmalarda pek çok tanım yapılmış olmasına rağmen, genel olarak kabul edilmiş tek bir tanım yoktur. Can, (2005) liderliği; ‘amaçların başarılması yönünde diğerlerini etkileme süreci’ olarak tanımlarken, bir başkası tanım da “grup üyelerinin faaliyetlerini amaçları gerçekleştirecek biçimde zorlamak yönlendirmek ve koordine etmek” olarak ele almaktadır. (Ergeneli, 2006). Gordion, (1955) ise liderliği; 'lider ile topluluğu oluşturan bireylerin karşılıklı etkileşimi' olarak tanımlamaktadır.

Başka bir görüşe göre; ‘Liderlik, bir grup insanı belirtilmiş amaçlar etrafında toplayabilme ve amaçları gerçekleştirmek adına onlara direktifler vererek kişileri harekete geçirme yetisi, bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır’ şeklindedir (Erdoğan, 1991).

Cüceloğlu’na (1998) göre lider; ben sözcüğü yerine biz sözcüğünü kullanan ve bu bilinç ile birlikte liderlik üstlenen kişidir. Lider; girişimcidir, riske girmekten çekinmez. Lider; özgündür ve kimseyi taklit etmez, kendi fikirleri ve kendi düşünce dünyası vardır. Yardımsever ve sabırlıdır, bu amaçlar doğrultusunda grupta ‘biz’ olgusunu yaratmak için mücadele eder. Azimli ve vizyon sahibidir. Vizyon onun için soyut bir kavram değil; hem işini hem de özel yaşamını kapsayan bir inanç

felsefesidir. İnsanların yaşamlarının bir parçası olur ve yaşamlarındaki acı, sevinç ve hüznüleri beraber yaşar. Sürekli gelişim içinde olmakla beraber bu dinamizmini de her zaman korur. İnsanlara güvenir ve başarabileceklerine inanır ve onları da başarabileceklerine inandırır.

Liderliği 'insanların planları ve kararları eyleme dönüştürebilmelerini sağlama sanatı' olarak tanımlayan Ergun ve Polatoğlu'na (1988) göre liderlik üç anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan ilkinde göre liderlik, bir kişiyi, kadroyu ve son olarak da bir davranış kategorisini simgeleyen bir olgudur.

Öte yandan liderliği, liderin kendi isteklerini uygulattırmak için, diğer kişileri etkileme süreci olarak tanımlayanlar da olmuştur. Bu görüşe göre lider belirsizlikleri azaltan ve performans için engelleri aşan kişidir (Tosi, 1990).

Cook (1997) liderlik kavramını; yönlendirme, enerji aktarma ve çalışanların liderin görüş ve hedeflerine gönüllü olarak bağlanma süreci olarak ifade etmektedir. Hitt, Middlemist ve Methis'e göre, liderlik, gruptaki hedeflerin belirlenmesi ve geliştirilmesine yönelik olarak, grup aktivitelerini etkileme sürecidir. Bu sürecin; liderin sahip olduğu kişilik özelliklerinin, durumun mahiyetinin ve izleyicilerin bir parçası olduğunu belirtmişlerdir (Karayel, 1999). Liderlik ile ilgili tanımlamalarda ortak nokta; çalışanların gönüllülüğünün sağlanması için güdülenmesi, amaçlara ulaşmada cesaretlendirilmesi, hedeflere yönlendirilmesi ve çalışanlarının yetenek ve yaratıcılığının ortaya çıkartılması ve uygulamaya geçilmesidir. Etkin bir liderlikte temel olan organizasyonun görevinin net olarak tanımlanması ve ortaya çıkarılmasıdır. Liderler bu bağlamda örgüt vizyonunu ortaya koyarak, hedeflerini, önceliklerini ve standartlarını belirler ve minimum bu şartlarda kalınması ve sistemin sürdürülebilir olması için gerekli önlemleri alır, uzlaşmaları sağlar (Drucker, 1998).

Koçel (1995) liderlik kavramını bir süreç olarak ele almış ve konum olarak liderliği temel alan araştırmacıların aksine farklı bir yöne yönelerek, incelemelerini sürdürmüştür. Lider, grup üyelerini bir hedefe doğru yönlendirir ve tüm üyeleri amaçlar doğrultusunda başarıya ulaştırmak için etkiler. Liderlik ise çeşitli koşullarda,

önceden belirlenen kişisel ve grup hedeflerini gerçekleştirmek üzere, liderin diğer üyelerin hareketlerini etkilemesi ve onları bu doğrultuda yönlendirmesi sürecidir.

Lideri ‘insanları bir amaç peşinde birleştirebilen kişi’ olarak tanımlayan Simon, Simthburg ve Thompson, (1973) kişinin lider olarak kabul edilebilmesinin bağımlı koşullarının, lider diye adlandırılan kişinin üstün niteliklerinin, diğer grup üyeleri tarafından onaylanmasına ve onlara güven vermesine ve etkisini benimsemelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Simon ve diğerlerine göre üstün nitelikleri bulunduğu onu takip edenlerce kabul edilen, onlara güven duygusunu veren ve üzerlerinde etkileme işini üyelere kabullendiren kişiler, topluluk içinde karşımıza lider olarak çıkmaktadır. Burada çok önemli olan bir diğer faktör ise liderin üstün özelliklere sahip olması değil, özellikle takipçilerinin buna inanması olarak nitelendirilebilir. Liderin ortaya çıkmasında şartlar büyük önem taşır ve bu sebeple; büyük bunalımlar ve büyük olaylar, büyük liderlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Ergun ve Polatoğlu, 1992).

Diğer bir görüşe göre ‘Lider, içinde bulunduğu grubun hedeflerini belirleyen ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için grubu etkileyen ve grup üyelerine hedefler doğrultusunda yön veren kişidir’ (Dereli, 1982). Cüceloğlu’na (2003) göre ‘Lider gruba ve işe göre değişiklik gösterebilir. Liderlik grup içinde veya işle ilgili olarak çeşitli faktörlerin etkileşiminin bir fonksiyonudur.’

2.2.3. Liderliğin Özellikleri

Liderlik sonsuz bir etkinliktir. Organizasyonun değerini ayırt edici yeterliliği anlamayı araştırır. Konuşkandır, bu değerleri ve yeterliliği değerlendirir esinlenir, organizasyondaki insanları bile değiştirir, hisseder, inanır ve bunlara binaen de hareket eder (Çelik, 1999).

Liderin her zaman için bir evrensel modeli aranmaktadır. Lidere gereken, aralarında istediğini seçip özgül duruma uyarlayabileceği, en zorlayıcıdan en hoşgörülüye kadar değişen mümkün davranışların bir yelpazesini oluşturmak ve bunu uygulayabilmektir. Bu tür olası davranışların geniş bir yelpazesine sahip olan

yönetici çalışma yelpazesine sahip olan yönetici, çalışma çevresindeki önemli değişkenlerin bilincinde olarak, dikkatli bir şekilde deneme yapabilir, geri beslemesini gerçekleştirir (Hoşcan, 2003). Liderlik, çalışanlar üzerinde kurulan bir güçtür. Durumlarla denenir ve iletişim projesi boyunca, özel hedef ve hedeflerle yönlenir. “Liderliğin özellikleri ise:

- ✓ Yetiştirici, yargılayıcı değil
- ✓ Değişkenleri ve onun nedenlerini anlamaya çalışan
- ✓ Organizasyonun içinden engelleri uzaklaştırmaya çalışan
- ✓ Bütün müşteri kuvvetlerine cevap verebilen
- ✓ Gelişen süreçler üzerinde bir etki yerleştirebilen
- ✓ İnsanları mal değil mücevher olarak kabul eden
- ✓ İnsanların yardım ihtiyacı olduğunu kabul etmeye çalışan ve daha sonra yardım eden
- ✓ Bir güven atmosferi oluşturan
- ✓ Yönettiği işi bilen
- ✓ Eğitimi umutlandıran ve her personelin gelişimini devam ettirendir (Hoşcan, 2003).

İnsan karmaşık bir psiko-sosyal yapıya sahiptir. İnsanı yönetebilmek ve yönlendirebilmek oldukça zordur. Çünkü insanı anlamak ve ilişkilerini düzenleyebilmek etkili becerileri gerektirir. Bu sebeple lider neyi isteyip, neyi istemediğini bilerek belirlenen hedefler doğrultusunda ekibini yönlendirebilmeyi iyi bilmelidir. Lider sistematik olarak belli tecrübelerle sahip, hızlı, güçlü ve etkin kararlar alabilen, gerçekçi, problemler üzerinde doğru teşhisler koyabilen, alternatif çözümler üretebilen, çözümün kurallarını, koşullarını ve sınırlarını ayrıntılı düşünebilen, izlenmesi gereken politika ve süreçleri belirleyebilen bir beceriye sahip olmalıdır. (Gecikli, 2012). Bunun yanı sıra yeni bir organizasyonel yapı yaratabilen, bu yapıya yön verebilen, bu yapının birliğini ve kişiliğini etkileyebilen, bu yapıyı sürdürebilen, organizasyonu başarıya götürebilen, gerektiğinde kalıpların dışına da çıkabilen biri olmalıdır (Bursalıoğlu, 2011).

Bu tanımlamalardan yola çıkarak organizasyonlarda başarının sağlanabilmesi için etkili bir liderde bulunması gereken başlıca özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Ertürk, 2000):

- Etkili bir lider; kendini tanımalı ve sürekli geliştirmelidir.
- Etkili bir lider; astlarını tanımalı ve gelişmelerine yardımcı olmalıdır.
- Etkili bir lider; ehil olmalıdır.
- Etkili bir lider; yaptığı işte sorumluluktan kaçmamalıdır.
- Etkili bir lider; her zaman zamanında, rasyonel ve uygulanabilir kararlar vermelidir.
- Etkili bir lider; astlarının beklentilerini belirleyip, gereken önemi vermelidir.
- Etkili bir lider; astlarına karşı her konuda bilgisi ve görüşleri ile örnek olmalıdır.
- Etkili bir lider; örgüt içinde iletişimi tesis edip, sürekli açık bulundurarak, yatay ve dikey bilgi akışı sağlamalıdır.
- Etkili bir lider; gerektiğinde astlarına yetki vererek, astlarına sorumluluk duygusu hissini kazandırmalı ve geliştirmelidir.
- Etkili bir lider; astlarının kabiliyetine uygun görev bölümü ve iş analizi yapmalıdır.
- Etkili bir lider; ekip ruhunu, iş birliğini, gurur duygusunu geliştirmelidir.
- Etkili bir lider; sahip olduğu kaynakları bilmeli ve uygun şekilde kullanmalıdır.
- Etkili bir lider; her zaman başarı ile morali birlikte düşünmelidir.
- Etkili bir lider; grubu etkileme ve motivasyon yöntemlerini seçmeli ve kullanmalıdır.
- Etkili bir lider; grup üyelerine her konuda rehber olmalı, gerektiğinde danışmanlık yapmalıdır.
- Grup üyelerinin verimini arttırabilmek için eğiticilikte yapmalıdır.
- Etkili bir lider; amaçlanan hedeften sapmamalıdır.
- Etkili bir lider; astlarına gerekli saygıyı göstermeli, onları dinlemeli ve onlara güvenmelidir.
- Etkili bir lider; zamanı iyi planlamalı, değerlendirmeli ve zamanında karar verip harekete geçebilmelidir.
- Etkili bir lider; cesaretle karar alıp uygulamalı ve bunun sonucunu üstlenmelidir.

- Etkili bir lider; uygulama sürecinde olabilecek sürpriz gelişmeleri zamanında tespit edip, durum muhakemesi yaparak gerekli müdahalelerde bulunmalıdır.

2.2.4. Liderlik Türleri

Yönetici tarafından benimsenen liderlik davranışı veya yönetim anlayışı o kişinin lider olarak etkinliğini etkiler. Literatürde çok sayıda liderlik davranışı mevcuttur. Bu liderlik davranışları içerisinde en sık karşılaşılan liderlik türleri; otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik türleridir.

2.2.4.1. Otokratik (Emir Verici) Lider

Otokratik liderlik tarzı, kararların yalnızca yönetici tarafından alındığı, sahip olunan mevkiden kaynaklanan otoritenin kullanıldığı görev odaklı liderlik türüdür. Otokratik liderler otoritelerini ve sorumluluklarını devretmeden bütün kararları kendileri alırlar ve astların karar verme sürecine katılmalarına izin vermezler. Bu tarzda yönetilen işletmelerde karar verme süreci hızlanır, fakat takım ruhu oluşmaz, güven ve işbirliği sağlanmaz (Çoroğlu, 2003).

Otokratik liderlik davranışı genelde bürokrasinin hâkim olduğu ve gelenekçi yönetim kültürünün sürdürüldüğü örgütlerde benimsenmektedir. Otokratik liderler, astlarından anında itaat talep ederler. Amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde iş görenlere söz hakkı tanımazlar (Eren, 2001).

Otokratik liderler, iş görenlerin ihtiyaçlarına çoğunlukla kayıtsız kalırlar. İş görenlerle fikir alışverişi yapmadan, görevi gerçekleştirmeye istekli olup olmadıklarına dikkat etmeden bir amaç veya görevi kendilerine verirler (Keçecioğlu, 2003).

Otokratik liderlerin aşırı tepeden inme karar alma anlayışı, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına engel olur. Bu nedenle fikirlerine değer verilmeyen astlar, umursanmama duygusuna kapılırlar, sorumluluk almaktan kaçınırlar, kendi

inisiyatifleriyle hareket etme ve karar verme olanakları olmayacağından zamanla işi sahiplenme ve benimseme duygularını da kaybederler (Goleman 2002).

Adorno, otokratik liderlik davranışı üzerinde yapmış olduğu bir araştırma neticesinde bu liderlik davranışını benimseyen yöneticilerin başlıca şu özelliklere sahip olduğunu görmüştür (Baymur, 1994):

- ❖ Topluma uymaya büyük önem verme
- ❖ Değişmez bir kişiliğe sahip olma ve değişiklikten hoşlanmama
- ❖ İdare amir-memur ilişkilerine önem verme
- ❖ Gücü elinde tutan kişi ve gruplara dönük olma
- ❖ Etosantrik, yani yabancı ve azınlık gruplarına müsamahasız olma
- ❖ Tutucu ve geleneklerine bağlı görünme
- ❖ Başkalarının cinslik suçlarına aşırı ilgi gösterme

Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin bencil davranması ve astların inanç ve duygularını dikkate almamasıdır. Bu durum astların örgüt görevini benimsememesine ve bunun sonucunda motivasyonun azalmasına, örgüt içi çatışma ve anlaşmazlıkların artmasına neden olmaktadır. Otokratik liderlik tarzının bu gibi olumsuz etkilere sahip olmasının yanı sıra, doğru kullanıldığında olumlu etki yaratabileceği durumları da mevcuttur. Otokratik liderlikte karar süreci hızlıdır ve zaman kayıpları asgariye inmiştir. Bu nedenle otokratik liderlik tarzının deprem ya da yangın sonrası gibi hızlı karar vermenin önemli olduğu olağanüstü durumlarda benimsenmesi son derece uygundur (Goleman 2002).

2.2.4.2. Demokratik Lider

Demokratik liderlik biçiminde lider, yetkisini başkaları ile paylaşma eğilimi göstermektedir. Bir başka ifade ile demokratik liderlik, amaçların lider ve astların katılımı ile tespit edildiği yönetim şeklidir. Amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümlerinin yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikirler ve düşünceler doğrultusunda hareket eden bir yaklaşım sergilemektedir (Aykan, 2004).

Demokratik liderlik, liderin kararlarını takipçileri ile paylaştığı liderlik türüdür. Bu liderlik tipinde bireyler yapılanlar hakkında bilgilendirilmekte ve karar alma süreçlerine dâhil olmaktadır. Bu liderin en önemli özelliği astlarını uzmanlık ve ilgi gücü ile etkiliyor olabilmeleri ve astlarıyla ile her türlü paylaşım içinde bulunabiliyor olmalarıdır (Tengilimoğlu, 2005).

Demokratik liderler çalıştıkları örgüt ve buldukları çevreyi her zaman göz önünde bulundururlar. Eleştiriye daima açıktırlar. İnsan ilişkileri bu tip liderlik davranışını benimseyen yöneticiler için oldukça önemlidir. Bu tip liderler astlarını her konuda destekler ve kararların alınmasında astlarının katılımını her daim arzularlar (Stoner ve Edvard, 1992).

Demokratik liderlik tarzının en önemli faydalarından biri, astların da örgütün amaç, karar ve politikaların belirlenmesinde liderlere tavsiyede bulunabilme imkânına sahip olabilmeleridir. Bir diğer faydası ise, istek, düşünce ve kanaatlerine önem verilen astların motivasyonlarının bundan olumlu bir şekilde etkilenmesi ve bundan psikolojik doyum sağlayabilmeleridir. Demokratik liderlik davranışının en önemli sakıncası ise, önemli önemsiz tüm karar verme sürecinin yavaş ilerlemesi ve bunun sonucunda zaman kayıplarının yaşanmasıdır. Bu nedenle acil karar vermeyi gerektiren durumlarda bu tip liderlik davranışının benimsenmemesi gerekmektedir. Bir diğer sakıncası da bazı yeniliklerin ortaya çıkması durumunda kararların etkinliğini kaybetmesi hatta grubun karar alamaz hale gelmesidir (Eren, 2001).

2.2.4.3.Hümanist (İlişki Odaklı) Lider

Hümanist liderlerin astlarıyla yakın ilişkiler kurmada doğal yatkınlıkları vardır. Hümanist liderler örgüt içerisindeki görevlerden ve hedeflerden çok astların duygularına ve düşüncelerine değer verirler. Çalışanlarını mutlu etmek ve onların aralarında bir uyum yaratmak için çalışırlar. Astlarına, işlerini kendi düşüncelerine göre en etkin şekilde yapma özgürlüğünü tanırlar. Bunun yanı sıra bu tip liderlik davranışını benimseyen yöneticiler astlarıyla güçlü, duygusal bir bağ kurar ve bu yaklaşımın sonunda sadakate dayalı olarak onları yönetirler (Goleman, 2002).

Hümanist liderlerin babacan davranışları vardır. Korumacı rolündedirler. Karar alırken bazen orta kademedeki astların görüşlerine başvurursa da çoğunlukla kararları kendileri alırlar. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanırlar. Astlarını duygusal yönlendirmeye motive ederler. Zorunlu kalmadıkça cezalandırma sistemine başvurmazlar (Altılar, 2012).

Hümanist liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, iş görenleriyle iyi ilişkiler geliştirebilmeleri ve bu ilişkileri örgüt çıkarları çerçevesinde yürütebilmeleri büyük ölçüde öz bilinç, duyguları denetleyebilme, insanları motive edebilme, empati kurabilme ve sosyal beceri gibi duygusal zekâ yetilerine sahip olabilmelerine bağlıdır. Bu duygusal zekâ yetileri, hümanist liderlik için oldukça önemli olmakla birlikte genel anlamda başarılı liderlik için de gerekli becerilerdir (Dalgın, 2008).

Hümanist liderin davranışları astlara, kendilerine önem verildiği ve faaliyetlerine destek olunduğu hissini verir. Bu liderlik davranışını benimseyen yöneticiler, astlar ile aralarındaki ilişkileri maksimum düzeyde tutarak, örgüt içinde dostluk ve dayanışmanın artmasını sağlarlar. Liderin astlar ile arasında sıcak ve samimi ilişkiler geliştirmesi, her iki taraf arasında da duygusal bir bağlılık oluşturacak ve güveni arttırıcı bir hava yaratarak gerilimi azaltıp ve verimliliği arttıracaktır (Eren, 2001).

2.2.4.4. Bürokratik Lider

Bürokrasi en genel tanımıyla örgüt yapısını ifade etmektedir ve bir örgüt yapısı içinde kimin, nasıl, nerede, kiminle, hangi araçları kullanarak, ne çeşit bir görevlendirme ile çalışacağı ve sistemdeki yerinin ne olacağını bürokratik bir yapılanma ile belirlenebilmektedir (Weber, 1998).

Bürokratik liderlik tipinde erişilecek amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetler belirlenmiş ve bu faaliyetler çeşitli örgütsel birimlere biçimsel görevler adı altında dağıtılmıştır. Böylece amaç, faaliyet ve görev biçimlerinden oluşan bir örgüt biçimi meydana gelmiştir ve bu örgütte bireylerin faaliyetleri yerine getirmeleri için gerekli olan maddi ve beşeri araç ve

kaynakları serbestçe kullanabilme derecelerini belirten yetkiler açıkça belirlenmiştir (Erdoğan, 1999).

2.2.4.5. Karizmatik Lider

Karizma kavramı sosyal bilimlerde ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmıştır. Sosyolog Weber, 1947’de karizma kavramını; izleyenleri üzerinde hissedilebilir bir güce sahip olan ve özellikle yönlendirmenin çok gereksinim duyulduğu kriz zamanlarında ortaya çıkan liderlik biçimini açıklamak için “karizmatik güç” şeklinde kullanmıştır (Berberoğlu, 2002).

Değişimin zorunlu olduğu kaos ve kriz ortamlarının varlığı, astların ihtiyaç ve hedeflerinin grup ile uyuşmaması, mevcut koşullar içinde astlarda tatminsizlik duygusunun açığa çıkması, geleneksel yöntemlerle yönetilmeye çalışılan gruplarda bu yöntemlerin başarısızlıklarının aşikâr olarak ortaya çıkması, böyle bir huzursuzluk ve başarısızlığın var olmasına rağmen astların gruba bağlılığını sağlayan misyonların olması grup içinde bir kişi tarafından veya lider tarafından karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıracaktır. Geçmişten günümüze bakıldığında karizmatik liderler hep kriz ortamlarında ortaya çıkmışlardır. Fakat farklı bir açıdan bakıldığında karizmatik liderliğin demokrasi ile pek de uyuşmadığı görülmektedir. Bu da günümüz demokratik koşullarında ve ki bu grup ve şirketler içinde de demokrasi anlamına gelmektedir, karizmatik liderliğin pek fazla ortaya çıktığı söylenememektedir. Karizmatik liderliğin ortaya çıktığı koşulları dikkate alırsak karizmatik liderlik demokratikleşmeyi ve gruplar içerisinde hiyerarşi, geleceğe yönelim, misyon ve hedeflere ulaşmayı sağlamak amacıyla koşulları hazırlamak için ortaya çıkmaktadır (Aksu, 2003).

Karizma, bireyi normal insanlardan ayıran istisnai bazı kudretleri belirten kişisel bir özelliktir. Karizmatik bir liderlerin sahip olduğu bu istisnai özelliklerin bazıları şunlardır (Şahin, 2004):

- ❖ Olağanüstü yetenekler
- ❖ Yüksek özgüven
- ❖ Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı

- ❖ İnançlarının doğruluğuna ikna etme
- ❖ Risk alma
- ❖ Kendini dava için feda etme
- ❖ Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma
- ❖ İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme
- ❖ Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme
- ❖ Yeteneklerinde süreklilik taşıması

Yukl, karizmatik liderliğin her zaman faydasının görülemeyeceğini ve örgüt üzerinde zararlı etkilerinin de olabileceğini belirtmiştir. Başarılı işletme kuran çoğu girişimcinin, işletmesini adeta bir kale olarak görmekte olduğunu ve bu kalenin düşmemesi adına girilen her türlü faaliyette oldukça zalim ve ego düşkünü olduklarından bahsetmiştir. Yukl, karizmatik liderlerin bu tip bireysel güç eğilimleri, liderleri düşüncesiz, çıkarıcı, zorba, itici ve sürekli durumu korumaya çalışan bir yapıya yöneltmektedir. Bu tip liderlerin elinde bulundurduğu biçimsel yetki, şiddetli bir krizden dolayı örgütün üzerindeki stres arttığında geleneksel değerleri ve inançları ele almada zayıflamaktadır (Çelik, 2011).

Farklı farklı liderlik tanımlamaları bulunmaktadır. Bu tanımlamaların bazıları bilimsel araştırmalar ile araştırmacılar tarafından tarif edilse de kimi liderler ise bizzat kendilerinden yola çıkarak liderliğin hem tanımını yapmışlar hem de lider ile izleyicilerinin arasındaki farkları, liderin öne çıkan özelliklerini, yetenekleri ve üstün vasıflarını özetlemeye çalışmışlardır. Örneğin, Weber'e (1968) göre lider her hangi birisi değil, onu lider yapan lider vasıf ve karakteristiği olan kişidir. Bununla birlikte lider kişi sadece kişisel özellikleri ile değil aynı zamanda hareketleri ile de takipçilerini etkileyen kişidir. Weber sahip oldukları özellikleri bakımından liderleri karizmatik, geleneksel ve hukuki-rasyonel olmak üzere üç tür olarak sınıflandırmıştır.

Peker ve Aytürk; (2000), liderlik türlerini açıklarken farklı liderlik özelliklerinden de bahsetmiş; sembolik, teknik, siyasi, dini, sosyal, doğal ve karizmatik liderlik olarak bu sınıfları belirlemiştir. Buna göre sembolik lider, genel kural ve konular ile ilgilenen, işin teknik detay ve ayrıntısına girmeyen lider olarak tanımlanmaktadır. İşin teknik detay ve ayrıntıları ile ilgilenen, konusunda uzman

olan, iş ile ilgili kendisine danışılan ve konu ile ilgili sözü dinlenen kişiler ise teknik lider olarak betimlenmektedir. Demokratik-parlamentar rejimlerde her siyasi partinin başkanı aynı zamanda siyasi liderdir. Bu liderler sahip oldukları kişisel özellikleri ve yetenekleri ile seçmeni etkileyebildiği kadar güçlüdürler. Peygamberler, mezhep, tarikat ve cemaat liderleri ise dini lider durumundadır. Sosyal liderler ise dini askeri ve resmi bir niteliğe sahip olmayan kişilerdir, seçilmiş ya da atanmış değillerdir. Bu tarz liderler güçlerini sosyal geleneklerden, yapıdan ve toplumdaki kendisinden alırlar. Örneğin; şeyhler, dedeler, efeler, beyler, ağalar bu gruptandır. Bu gruba aynı zamanda geleneksel lider de denir. Doğal liderlerin ise hiçbir sosyal ve resmi niteliği yoktur. Doğal liderler daha çok örgütlerde bulunurlar; liderlik özelliklerini de kendi özelliklerinden alırlar. Karizmatik lider, doğuştan lider özelliklerine sahiptir. Bu yüzden, karizmatik liderlerin üstün yetenekli olduğuna ve hatta kutsallığına inanılır.

Dangaç (2008), liderlik türlerini 6 kategoride sınıflandırmaya çalışmış bu sınıflandırmayı; ‘otokratik lider, demokratik lider ve katılımcı lider, hümanist lider, destekleyici lider ve liberal lider’ olarak belirlemiştir. Buna göre ilk lider türü otokratik liderlerdir, bu tür liderler yetki ve karar mekanizmasını kendine toplamışlardır ve grup üyelerini yönetim dışında tutarlar. İşin yönetilmesinin hiçbir safhasında grup üyelerinin görüşlerine yer verilmez. Bu tarz liderler, astlarını, emir verme ve hatalarını eleştirme gibi çeşitli taktiklerle etkilerler. Demokratik ve katılımcı liderler ise, işin yönetilmesi esnasında grup üyelerini işin içine daha çok katarak onların da görüşlerinden faydalanırlar. İş bölümünü aktif şekilde uygularlar ve otokratik liderlere oranla astlarını daha az kontrol ederler. Bu tarz liderler aynı zamanda astlarının başarılı işlerini takdir etmeyi de ihmal etmezler. Hümanist liderler ise; insanı temel alan, korumacı rolünü üstlenen, ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanan, duygusal yönlendirme ile astları ile kuvvetli bağlar kuran liderlerdir. Destekleyici lider ise, kararını grup üyeleri ile birlikte almamasına karşın katılım ve ödül sistemini etkili şekilde uygular. Ayrıca örgütün hedef ve amaçları da üyelere danışılarak verilir. Liderin grup üyelerini tamamen serbest bırakması ve güçten kaçması durumunda liberal liderden söz edilir. Liberal lider gruba dışarıdan bilgi ve kaynak sağlama yönünde katkıda bulunmaktadır.

Ergun ve Polatoğlu (1992) liderliği ‘demokratik, müsaadeci’ değerleriyle ele almış, liderlik tiplerini ‘ürkek tip lider, arkadaş tipi lider, kurnaz tip lider, başaran tip

lider' olarak 4 farklı sınıflandırma ile incelemiştir. Bunların dışında ayrıca bürokratik liderin özelliklerine de değinmişleridir. Buna göre bürokratik yapılanmanın evrensel oluşu ve bu yapıda yer alan yöneticilerin benzer olması nedeni ile bu liderlik tarzını hem özel sektörde hem de kamu kesiminde ele almışlardır. Bu benzeş çalışanlar arası ilişkiler, grup çalışmaları, uzmanlaşma, karar verme sürecine katılım, örgütün büyüklüğü ve yetki devrinin kullanımı bakımından ortaya çıkar. Burada liderlik görevi, kamu kesimi ve özel işletmelerin kendilerinden ayrı dış çevreleri tarafından değişikliğe uğramıştır (Ergun ve Polatoğlu, 1992).

Örneklerde anlatılmaya çalışıldığı gibi, bilimsel çalışmalarda değişik özellikler taşıyan liderlik tiplerine rastlanılmaktadır. Bu konuda yapılan bir araştırma ise 'yönetim kafesi' olarak bilinen şemanın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Buna göre başka bir lider tip ve sınıflandırması ise; 'liberal lider, hümanist lider, tatlı-sert lider, demokratik lider' olarak belirtilebilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001).

2.2.5. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğunlukla birbirlerine karıştırılan, birbirlerine yakın fakat özde birbirlerinden farklı kavramlardır. Liderlik belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, belirli kişilerin veya grupların davranışlarını etkileyebilme veya onların davranışlarına yön verebilme süreci olarak tanımlanırken; yöneticilik belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakların birbirleriyle en uyumlu ve en verimli şekilde kullanılabilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Çırpan, 1999).

Organizasyonlarda bireylerin yönlendirilmesinde temel araç olarak kullanılan "otorite" ve "etkilemenin" kullanılış biçimi, kişiyi yönetici ya da lider yapmaktadır. Yönetici, yaptırım aracı olarak otoriteyi kullanırken, lider etkileme yolunu seçer ve bireyleri motive edici teknikler kullanır. Burada zor olan, liderin seçtiği yoldur. Bu yol kalıcı ve sürekli. Otoritesi olmadığı halde, bir lider izleyenlerini etkileyebilir ya da tam tersi, otoriteye sahip olduğu halde bir yönetici astlarını etkileme konusunda başarısız kalabilir (Geylan, 1992).

Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak organizasyonun günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kaos içerir (Zaleznik, 1999).

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Lider, kurumun ayakta kalmasını sağlama, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirleme, vizyon oluşturma ve bu vizyonu kurum içinde benimsetme sürecinden sorumludur. Yönetim kavramı ise durağandır, yalnız bugünle ilgilidir, sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlar, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi hedefleyen sistem ve süreçleri kapsar (Baltaş, 2002). Akgündüz'ün (2004) lider ve yönetici arasındaki farklara değindiği görüşler Tablo 1'de şu şekilde belirtilmiştir:

Tablo 1: Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Gücünü konumundan alır.	Gücünü etkileme ve iletişimden alır.
Üst kademededir.	Üst kademedede 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.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
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.

Liderlik ve yöneticilik kavramları yapı ve özlerinde farklı anlamlar taşısa dahi, birbirlerini tamamlayan düşünce ve eylemleri içermektedir. Günümüzde

örgütlerinde başarılı olmak isteyen yöneticilerinde bu düşünceyi göz ardı etmemeleri ve gereken değeri vermeleri gerekmektedir. Dünyada çok hızlı ve kapsamlı değişimler gerçekleşmektedir ki örgütün varlığını sürdürülebilmesi için benimsenmesi gereken yönetim anlayışı; yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileycilik, motivasyon, kendini yenileyebilme gibi liderlik süreçlerine sahip dinamik bir yapılanmadan geçmektedir. Bu yapılanmada bahsedilen olgu lider ve yönetici kavramını bütünleştiren lider yönetici kavramıdır. (Erçetin, 2000).

Lider yöneticilik, öğrenebilen, bilimsel ve sanatsal bir boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, ben yerine biz kavramı ortaya konulur. Bu bağlamda; ortak akıl bireysel akılın yerini almış; ekip, koçluk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak kavramları değer kazanmıştır. Lider yöneticilik, belirli bir geniş görüşlülük sahibi olan ve bunu yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilebilir ve uygulanabilir kılan kişidir (Özer, 2008). Washington District of Columbia’da liderlik çalışma programını yöneten Birleşmiş Milletler Sağlık, Eğitim ve Refah Bölümü Sekreteri John W.Gardner “lider yöneticileri “basmakalıp yöneticilerden ayıran beş özelliği şu şekilde sıralamıştır (Maxwell, 2004):

- ❖ Lider yöneticiler, günlük krizlerin arkasını görebilen, uzun vadeli düşünebilen insanlardır.
- ❖ Lider yöneticilerin kuruluşları hakkında ilgi alanları, yönettikleri departmanla sınırlı kalmaz; kuruluşun her bir departmanının bir diğerini nasıl etkilediğini bilmek ister ve sürekli olarak kendi etki alanlarının ötesine geçerler.
- ❖ Lider yöneticiler vizyon, değerler ve motivasyon üzerinde güçlü vurgular yaparlar.
- ❖ Lider yöneticiler tartışmalı zor durumlara karşı koyabilecek güçlü politik becerilere sahiptirler.
- ❖ Lider yöneticiler “durum bu” fikrini kabul etmezler.

Lider yönetici için; organizasyondaki insanın mevkisi, statüsü, rütbesi, kadrosu, unvanı, görevi, yetkisi ne olursa olsun öncelikle onun insan olması başlı başına önemli bir unsur olmalıdır. Ayrıca personelin, mal veya hizmet alan

vatandaşın yaşam kalitesi, tatmini ve memnuniyetinin yanı sıra işyerinde çalışanların sağlığı, huzuru, mutluluğu ve yaşamlarının anlamı da lider yönetici için önemli bir unsur olmalıdır (Peker, 1995).

2.2.6. Eğitim Liderliği Kavramı

Ancak giderek okul liderliği alanında okulu yeniden yapılandırma yaklaşımı daha çok vurgulanmaya başlamıştır. Etkili yöneticilerin etkili öğretim liderleri oldukları yargısını şu işlevler desteklemektedir. (Balcı, 1993).

Öğretim liderliği, okulun hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesine yardımcı olabilir. Okullarda, öğretim liderliği vurgulanarak, öğretim liderliği rollerine gerekli önem verilerek, eğitim-öğretimin kalitesi artırılabilir. O halde yapılması gereken, okulların mevcut durumlarından, istenilen ideal duruma nasıl getirilebileceğine karar vermektir. Bu süreçte, okul yöneticilerinin üstlenecekleri, öğretimsel gereken şey, öğretim liderliği kavramının açık bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktır. Daha sonra, bu liderlik rolünü başarıyla yerine getirebilmek için gerekli olan liderlik nitelikleri ve davranışlarının neler olduğu kararlaştırılmalıdır (Özdemir ve Sezgin, 2000).

. Bir okulu şekillendiren ve tanımlayan üç önemli etmenin varlığından bahsedilmektedir.

Bunlar öğrenciler, öğretmenler ve toplumun ta kendisidir. Okulun etkili olması, bu üç gücün müfredat programı doğrultusunda etkileşim içinde çalışması ile yakından ilişkilidir. Öğretimsel lider olan okul yöneticilerinin temel görevi de öğretimin niteliğini yükseltmek için bu güçleri okulun amaçları doğrultusunda ustalıkla koordine edebilmektir (Işık ve Aksoy, 2008).

Öğretim liderliği kavramı, 1970’li yılların sonundan itibaren batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelen bir konudur. Genel olarak öğretim liderliği, okul müdürü, öğretmen ve denetçilerin, okulla ilgili bireyleri ve durumları etkilemekte kullandıkları güç ve davranışları ifade etmektedir. Öğretimsel liderlik, yönetsel açıdan incelendiğinde öğretmenlere yardım görevi olarak tanımlanabilir (Blase, 2000).

Okul yöneticisi açısından öğretim liderliği, çeşitli araştırmalarda aşağıdaki biçimlerde tanımlanmıştır:

Öğretim liderliği, okulun öğrenci başarısını arttırmak için müdürün kendisinin bizzat gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlardır. (De Bevoise, 1984). Öğretim liderliği, okul müdürlerinin, öğretmenlerin öğretme, öğrencilerinde öğrenme durumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyen davranışlarıdır (Daresh ve Chingjen, 1985). Öğretim liderliği, okulun eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretim kadrosunun gizil gücünü ortaya çıkarabilme ve bunu okul süreçleri içinde sürdürmedir (Burnett ve Pankake, 1990). Öğretim liderliği, bilginin sorun çözmeye uygulanması, başkaları aracılığıyla okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamadır (Krug, 1992). Eğitimde liderlik kendisini yetki, görev, yürütme ve etki ile belli eder. Günümüz eğitim liderleri, her şeyden önce bilgili ve çok yönlü olmak zorundadır. Lider yönetici eğitim girişiminin ne olduğunu ve ne olması gerektiğini birbirinden ayırabilen ve sorumluluğundaki madde ve insan kaynaklarını olması gereken şekilde kullanabilen yöneticidir.

Eğitimde kalkınma bir liderlik sorunudur. Liderlik özellikleri olan veya olacak yöneticiler yetiştirilerek işbaşına getirilmeleri ve işbaşında olan liderlerin de geliştirilmeleri modern eğitim anlayışı için şarttır. Çatışmadan korkan, üstlerine sormadan hiçbir girişimde bulunmayan bir yöneticinin liderlik yeteneği kuşkuludur.

Her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de kurumlaşma esnekliği azaltırken bağımsızlığı çoğaltır. Çünkü örgütün amaç ve görevleri kesinleştikçe baskı gruplarının etkileri hafifleyecektir. Kurumlaşma liderin etkisini azalttığı için eğitim kurumlarının kurumlaşması liderlerin güç kaybetme endişesi nedeniyle engellenmektedir.

2.2.7. Okul Liderliği

Liderlerin ve eğitimcilerin benzer amaçları vardır. İkisi de kişisel ve sosyal sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmek için gayret gösterirler. Onlar, iş görenlerin düşünce ve davranışlarının en üst boyutlarını bulmaya ve bunları

izleyenlerinin ve öğrencilerinin gelişimini sağlamak için kullanmaya çalışırlar (Imada 2002). Okulunu amaçları doğrultusunda geliştirmek isteyen bir okul yöneticisi, etkili bir yönetim sağlayabilmek için lider olmak mecburiyetindedir. Çağdaş yönetim anlayışı ile eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır. Eğer yönetici etkili olmak istiyorsa, grubun lideri olarak eylemde bulunması ve kendisini izleyenleri ikna etmesi gerekir (Kaya, 1991).

Thompson (1999) ABD'de okul yöneticisi yetiştirme konusunda oluşturulan bir komisyon raporunda okul liderleri için altı temel standart belirlemiştir. Bunlar:

- Bir öğrenme vizyonunun oluşturulmasını, uygulamasını ve paylaşılmasını kolaylaştırmak ve bu konuda öğretmenleri desteklemek,
- Destekleyici ve insan kaynaklarını geliştirici bir okul kültürü oluşturmak ve öğrencinin öğrenmesi için daha esnek öğretim programı geliştirmek,
- Okuldaki bütün kaynakları etkili öğrenme çevresinin oluşturulması doğrultusunda kullanmak,
- Toplumsal kaynakları, toplumun çok farklı ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanmak, okul ve çevreyle iş birliği kurmak,
- Davranışlarda bütünlük, dürüstlük ve etkisel tutumların bulunması,
- Geniş anlamda politik, sosyal, ekonomik, yerel ve kültürel bağlamdaki değişimleri anlamak ve uyum sağlamaktır.

Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan yöneticilerin etkili olmalarına bağlıdır.

Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum okul yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir (Balcı, 1993).

NASSP'nin yapmış olduğu çalışmalarda okul yöneticisinin liderlik rolü şu başlıklar altında toplanmıştır (Cafoglu, 1992):

- Akademik hedeflere ulaşılabilceğini göstermek,
- Yüksek beklenti için ortam hazırlama,

- Öğretim lideri gibi davranma,
- Kuvvetli ve dinamik olma,
- Öğretmenlerle görüş alışverişinde bulunma,
- Disiplin ve düzeni sağlama,
- Kaynakları en iyi biçimde kullanma,
- Zamanı iyi kullanma,
- Sonuçları değerlendirmedir.

Eğitim ve okul liderleri öncelikle yeni gerçeklikleri sağlıklı bir şekilde tanımlayabilmelidir. Gerçekliği tanımlayamayanlar ne yapmaları gerektiğini, neden yapmaları gerektiğini ve nasıl yapacaklarını doğru bir şekilde tanımlayamazlar. Türkiye'de bu sorun hem sistem düzeyinde hem de okul düzeyinde çok yoğun olarak yaşanmaktadır. Eğitim liderliğini üstlenenler yeni gerçekleri tanımlayamadıkları ve yükselen yeni değerleri resimleyemedikleri için neyi, neden yaptıklarını bilememektedirler (Özden, 2002). Yöneticiler kendilerinden ne tür bir liderlik beklendiğini, bu liderin sınırlarını bilmek isterler (Bass, 1989). Eğitimde kalite kaygısının artması ve daha kaliteli bir eğitim isteği, okul yöneticilerinin yetiştirilme sorununu gündeme getirmiştir. Daha kaliteli bir eğitimin okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerine bağlı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik yapılan yatırımın, çocukların iyi yetişmesi için gerekli olduğu gerçeği, giderek daha fazla benimsenmiştir (Çelik, 2001).

BÖLÜM III

YÖNTEM

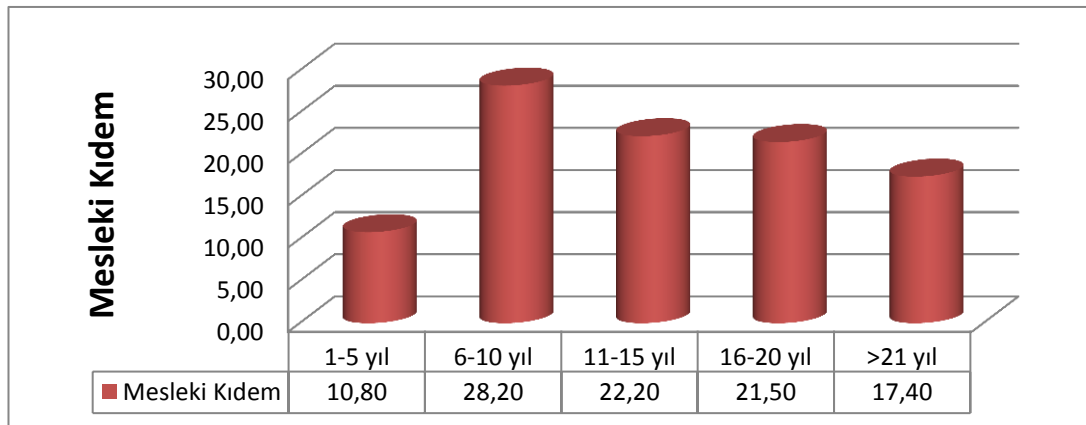
3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel araştırma türlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılarak yürütülen bir araştırmadır. Nicel araştırma, olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türüdür. İlişkisel tarama modeli iki ya da daha fazla değişkenin birlikte ya da karşılıklı değişimini inceleyen araştırmalardır (Karasar, 2004).

3.2. Evren ve Örneklem

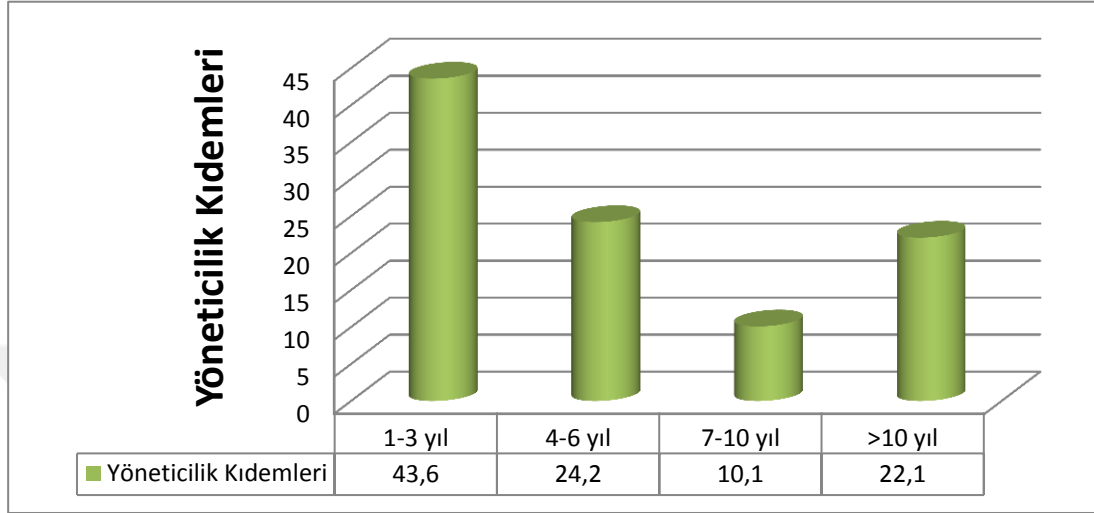
Araştırma faaliyet gösteren okul yöneticileri oluşturmuştur.

Çalışmaya katılan okul müdürlerinin 16 tanesinin (%10.8) mesleki kıdemleri 1-5 yıl, 42 tanesinin (%28.2) mesleki kıdemlerinin 6-10 yıl, 33 tanesinin (%22.2) mesleki kıdemlerinin 11-15 yıl, 32 tanesinin (%21.5) mesleki kıdemlerinin 16-20 yıl, 26 tanesinin (%17.4) mesleki kıdemlerinin 21 yıl ve üstünde yer almaktadır (Grafik1).



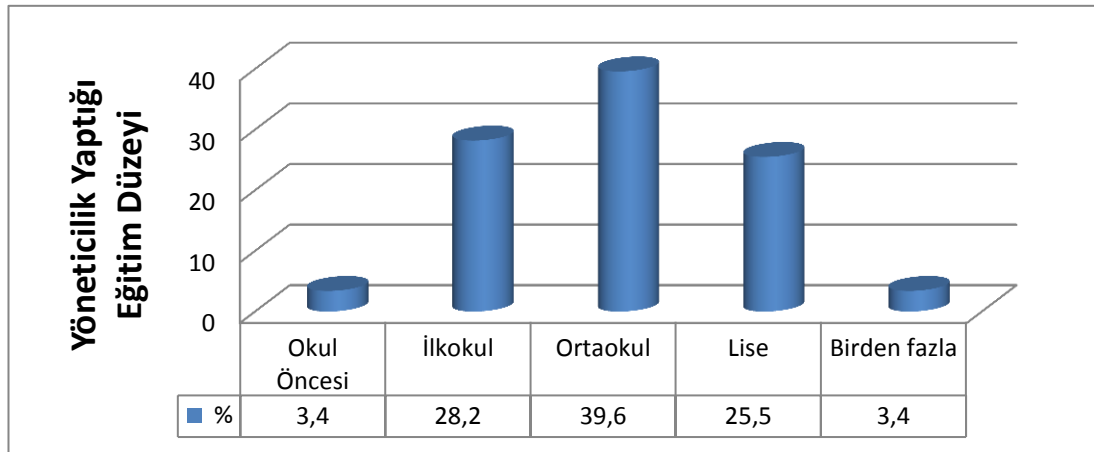
Grafik 1: Yöneticilerin Mesleki Kıdemleri

Katılımcılardan 65 tanesinin (%43.6) yöneticilik kıdemleri 1-3 yıl, 36 tanesinin (%24.2) yöneticilik kıdemleri 4-6 yıl, 15 tanesinin (%10.1) yöneticilik kıdemleri 7-10 yıl, 33 tanesinin (%22.1) yöneticilik kıdemleri de 10 yıl ve üstüdür (Grafik 2).



Grafik 2: Yöneticilik Kıdemleri

Katılımcılardan 5 tanesi (%3.4) okul öncesi, 42 tanesi (%28.2) ilkokul, 59 tanesi (%39.6) ortaokul, 38 tanesi (%25.5) lise, 5 tanesi (%3.4) birden fazla eğitim düzeyinde yöneticilik yapmaktadır (Grafik 3).



Grafik 3: Yöneticilik Yaptığı Eğitim Düzeyi

1.3. Veri Toplama Araçları

Demografik Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan demografik bilgi formunda cinsiyet, branş, mezun olunan üniversite, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, görev yapılan okul, yöneticilik yapılan eğitim düzeyi, yöneticilik kıdemi ile ilgili sorular sorulmuştur.

3.3.2 Liderlik Tarzları Ölçeği

Liderlik Tarzları Ölçeği Hemphill ve Coons (1957) tarafından Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırma Bürosu'nda geliştirilmiştir. Yiğit (1996) yüksek lisans tezinde kullanmak üzere ölçeğin Türkçe formunu faktör analizine tabi tutmuş ve otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik olmak amacıyla 5 faktör belirlemiştir. Ölçek 33 maddeden oluşmuştur ve 5'li likert tarzında puanlanmaktadır. Ölçeğin Türkçe formunda alt boyutlar için güvenilirlik katsayıları .67 ile .82 arasında değişmektedir. Bu çalışma için ölçeğin tamamına ilişkin güvenilirlik katsayısı .90 olarak bulunmuştur.

3.3.3. İşe Olan Yaratıcı Katılım Ölçeği

İşe Olan Yaratıcı Katılım Ölçeği 2007 yılında Carmeli ve Schaubroeck tarafından geliştirilmiştir. Dokuz maddeden oluşan ölçeğin orijinal geliştirilmesi çalışmalarındaki Cronbach alfa katsayısı .93 olarak bulunmuştur. Ölçek iki faktörlü bir yapı göstermektedir ve 5li likert tarzında puanlanmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar işe yüksek yaratıcı katılımı ifade etmektedir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Kurt (2012) tarafından yapılmıştır. Türkçe uyarlamada ölçeğin Cronbach alfa katsayısı .90'dır. Türkçe formun faktör yapısı orijinal ölçek ile paraleldir. Birinci faktör iş yerinde yeni fikirler ortaya koyma ile ilgili katılımı, ikinci faktör ise fikirlerin uygulanması ile ilgili katılımı ifade etmektedir. Altı maddeden oluşan birinci faktörün Cronbach alfa değeri .89 ve üç maddeden oluşan ikinci faktörün Cronbach alfa değeri .79 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin geneli için güvenilirlik katsayısı .88 olarak hesaplanmıştır.

1.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmada elde edilen veriler SPSS.20 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde iki bağımsız grup arasındaki karşılaştırmalarda bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasındaki karşılaştırmalarda Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkilerin saptanmasında korelasyon tekniği kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.



BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu çalışmanın birinci araştırma sorusu olarak okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının çeşitli demografik özelliklere göre (Mezun oldukları üniversite, mesleki kıdem, eğitim durumu, yöneticilik yaptıkları eğitim düzeyi, yöneticilik kıdemleri, cinsiyet, görev yaptıkları okul) fark gösterip göstermediği incelenmiştir.

Yapılan bağımsız örneklem t-testleri sonucunda yöneticilerin otokratik liderlik tarzının mezun oldukları üniversiteye ($t_{(147)}=-.26, p=.79$) ve eğitim durumuna ($t_{(147)}=-1.71, p=.09$), göre anlamlı farklılıklar göstermediği ancak okul türüne ($t_{(147)}=-2.09, p=.04$) ve cinsiyetlerine göre ($t_{(147)}=2.08, p=.04$) anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur (Tablo 2).

Tablo 2

Yöneticilerin Otokratik Liderlik Tarzlarının Mezun Oldukları Üniversiteye, Eğitim Durumuna, Okul Türüne ve Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Mezun Oldukları Üniversite						
Eğitim fakültesi	102	20.28	2.61	147	-.26	.79
Eğitim fakültesi dışı	47	20.40	2.52			
Eğitim Durumu						
Lisans	110	20.11	2.61	147	-1.71	.09
Lisansüstü	39	20.92	2.40			
Okul Türü						
Devlet Okulu	120	20.10	2.67	147	-2.09	.04
Özel Okul	29	21.21	1.91			
Cinsiyet						
Kadın	55	20.89	2.46	147	2.08	.04
Erkek	94	19.98	2.59			

Tablo 2’de görüldüğü gibi özel okulda görev yapan yöneticiler ($M=21.21$, $SS=2.67$), otokratik liderlik tarzını devlet okulunda görev yapan yöneticilere göre ($M=20.10$, $SS=21.21$) anlamlı düzeyde daha yüksek uygulamaktadırlar. Ayrıca kadın yöneticiler ($M=20.89$, $SS=2.46$) erkek yöneticilere ($M=19.98$, $SS=2.59$) kıyasla daha fazla otokratik liderlik tarzı göstermektedirler.

Yöneticilerin otokratik liderlik tarzlarının; yöneticilik yaptıkları eğitim düzeyleri ($F_{(2,146)}=.41$, $p=.66$), yöneticilik kıdemlerine ($F_{(2,146)}=.86$, $p=.42$) ve mesleki kıdemlerine ($F_{(4,144)}=.27$, $p=.89$) göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizleri sonucunda, bağımsız değişkenlerden hiçbirine göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır (Tablo 3).

Tablo 3

Yöneticilerin Otokratik Liderlik Tarzlarının Yöneticilik Yaptıkları Eğitim Düzeylerine, Yöneticilik Kıdemlerine ve Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Gösteren ANOVA Sonuçları

	Sd	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p
Yöneticilik Yaptıkları Eğitim Düzeyi					
Gruplar arası	2	5.47	2.74	.41	.66
Grup içi	146	975.07	6.68		
Yöneticilik Kıdemi					
Gruplar arası	2	11.47	5.73	.86	.42
Grup içi	146	969.07	6.64		
Mesleki Kıdem					
Gruplar arası	4	7.42	1.85	.27	.89
Grup içi	144	973.11	6.76		

Demokratik liderlik tarzının çeşitli demografik özelliklere göre farklılaşım farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda yöneticilerin demokratik liderlik tarzının mezun oldukları üniversiteye ($t_{(147)}=-.59$, $p=.56$), eğitim durumuna ($t_{(147)}=-1.44$, $p=.15$), okul türüne ($t_{(147)}=-.95$, $p=.34$) ve

cinsiyetlerine göre ($t_{(147)}=1.15$, $p=.25$) anlamlı farklılıklar göstermediği bulunmuştur (Tablo 4).

Tablo 4

Yöneticilerin Demokratik Liderlik Tarzlarının Mezun Oldukları Üniversiteye, Eğitim Durumuna, Okul Türüne ve Cinsiyete Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Gösteren Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Mezun Oldukları Üniversite						
Eğitim fakültesi	102	17.73	2.02	147	-.59	.56
Eğitim fakültesi dışı	47	17.94	1.74			
Eğitim Durumu						
Lisans	110	17.66	2.07	147	-1.44	.15
Lisansüstü	39	18.18	1.41			
Okul Türü						
Devlet Okulu	120	17.72	2.00	147	-.94	.34
Özel Okul	29	18.10	1.59			
Cinsiyet						
Erkek	55	18.04	1.99	147	1.15	.25
Kadın	94	17.66	1.87			

Yöneticilerin demokratik liderlik tarzlarının; yöneticilik yaptıkları eğitim düzeylerine ($F_{(2-146)}=.41$, $p=.66$), yöneticilik kıdemlerine ($F_{(2-146)}=1.49$, $p=.23$) ve mesleki kıdemlerine ($F_{(4-144)}=.57$, $p=.68$) göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizleri sonucunda, bağımsız değişkenlerden hiçbirine göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır (Tablo 5).

Tablo 5

Yöneticilerin Demokratik Liderlik Tarzlarının Yöneticilik Yaptıkları Eğitim Düzeylerine, Yöneticilik Kıdemlerine ve Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren ANOVA Sonuçları

	Sd	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p
Yöneticilik Yaptıkları Eğitim Düzeyi					
Gruplar arası	2	3.11	1.55	.41	.66
Grup içi	146	548.85	3.76		
Yöneticilik Kıdemi					
Gruplar arası	2	11.07	5.73	1.49	.23
Grup içi	146	540.89	3.70		
Mesleki Kıdem					
Gruplar arası	4	8.67	2.17	.57	.68
Grup içi	144	543.28	3.77		

Hümanist liderlik tarzının çeşitli demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda yöneticilerin hümanist liderlik tarzının mezun oldukları üniversiteye ($t_{(147)}=-1.47, p=.14$), eğitim durumuna ($t_{(147)}=-1.39, p=.17$), okul türüne ($t_{(147)}=-.65, p=.52$) ve cinsiyetlerine göre ($t_{(147)}=1.50, p=.14$) anlamlı farklılıklar göstermediği bulunmuştur (Tablo 6).

Tablo 6

Yöneticilerin Hümanist Liderlik Tarzlarının Mezun Oldukları Üniversiteye, Eğitim Durumuna, Okul Türüne ve Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Mezun Oldukları Üniversite						
Eğitim fakültesi	102	26.16	2.53	147	1.47	.14
Eğitim fakültesi dışı	47	26.79	2.74			
Eğitim Durumu						
Lisans	110	26.19	2.53	147	-1.39	.17
Lisansüstü	39	26.82	2.11			
Okul Türü						
Devlet Okulu	120	26.29	2.51	147	-.65	.52
Özel Okul	29	26.62	2.13			
Cinsiyet						
Erkek	55	26.74	2.37	147	1.50	.14
Kadın	94	26.13	2.45			

Yöneticilerin hümanist liderlik tarzlarının; yöneticilik yaptıkları eğitim düzeylerine ($F_{(2-146)}=.35, p=.70$), yöneticilik kıdemlerine ($F_{(2-146)}=.23, p=.79$) ve mesleki kıdemlerine ($F_{(4-144)}=.69, p=.60$) göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizleri sonucunda, bağımsız değişkenlerden hiçbirine göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır (Tablo 7).

Tablo 7

Yöneticilerin Hümanist Liderlik Tarzlarının Yöneticilik Yaptıkları Eğitim Düzeylerine, Yöneticilik Kıdemlerine ve Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren ANOVA Sonuçları

	Sd	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p
Yöneticilik Yaptıkları Eğitim Düzeyi					
Gruplar arası	2	4.20	2.10	.35	.70
Grup içi	146	873.95	5.99		
Yöneticilik Kıdemi					
Gruplar arası	2	2.82	1.41	.23	.79
Grup içi	146	875.33	5.99		
Mesleki Kıdem					
Gruplar arası	4	16.51	2.17	.69	.60
Grup içi	144	543.28	3.77		

Bürokratik liderlik tarzının çeşitli demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda yöneticilerin bürokratik liderlik tarzının mezun oldukları üniversiteye ($t_{(147)}=-.35, p=.72$), eğitim durumuna ($t_{(147)}=-.57, p=.57$), okul türüne ($t_{(147)}=-1.04, p=.30$) ve cinsiyetlerine göre ($t_{(147)}=1.24, p=.22$) anlamlı farklılıklar göstermediği bulunmuştur (Tablo 8).

Tablo 8

Yöneticilerin Bürokratik Liderlik Tarzlarının Mezun Oldukları Üniversiteye, Eğitim Durumuna, Okul Türüne ve Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Mezun Oldukları Üniversite						
Eğitim fakültesi	102	24.83	3.20	147	-.35	.72
Eğitim fakültesi dışı	47	25.02	2.58			
Eğitim Durumu						
Lisans	110	24.81	3.08	147	-.57	.57
Lisansüstü	39	25.13	2.82			
Okul Türü						
Devlet Okulu	120	24.77	2.00	147	-1.34	.30
Özel Okul	29	25.41	1.59			
Cinsiyet						
Erkek	55	25.29	2.97	147	1.24	.22
Kadın	94	24.67	3.03			

Yöneticilerin bürokratik liderlik tarzlarının; yöneticilik yaptıkları eğitim düzeylerine ($F_{(2-146)}=2.07, p=.13$), yöneticilik kıdemlerine ($F_{(2-146)}=1.35, p=.26$) ve mesleki kıdemlerine ($F_{(4-144)}=.11, p=.98$) göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizleri sonucunda, bağımsız değişkenlerden hiçbirine göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır (Tablo 9).

Tablo 9

Yöneticilerin Bürokratik Liderlik Tarzlarının Yöneticilik Yaptıkları Eğitim Düzeylerine, Yöneticilik Kıdemlerine ve Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren ANOVA Sonuçları

	Sd	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p
Yöneticilik Yaptıkları Eğitim Düzeyi					
Gruplar arası	2	37.07	18.54	2.07	.13
Grup içi	146	1305.21	8.94		
Yöneticilik Kıdemi					
Gruplar arası	2	24.33	12.17	1.35	.26
Grup içi	146	1317.95	9.03		
Mesleki Kıdem					
Gruplar arası	4	4.06	1.01	.11	.98
Grup içi	144	1338.22	9.29		

Karizmatik liderlik tarzının çeşitli demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda yöneticilerin karizmatik liderlik tarzının mezun oldukları üniversiteye ($t_{(147)}=-.10, p=.92$), eğitim durumuna ($t_{(147)}=-.66, p=.51$), okul türüne ($t_{(147)}=-.53, p=.59$) ve cinsiyetlerine göre ($t_{(147)}=-.05, p=.96$) anlamlı farklılıklar göstermediği bulunmuştur (Tablo 10).

Tablo 10

Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Tarzlarının Mezun Oldukları Üniversiteye, Eğitim Durumuna, Okul Türüne ve Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Mezun Oldukları Üniversite						
Eğitim fakültesi	102	16.31	2.11	147	.10	.92
Eğitim fakültesi dışı	47	16.28	1.88			
Eğitim Durumu						
Lisans	110	16.24	2.11	147	-.66	.51
Lisansüstü	39	16.49	1.82			
Okul Türü						
Devlet Okulu	120	16.26	1.93	147	-.53	.59
Özel Okul	29	16.48	2.44			
Cinsiyet						
Erkek	55	16.29	2.01	147	-.05	.96
Kadın	94	16.31	2.06			

Yöneticilerin karizmatik liderlik tarzlarının; yöneticilik yaptıkları eğitim düzeylerine ($F_{(2-146)}=1.71, p=.18$), yöneticilik kıdemlerine ($F_{(2-146)}=2.12, p=.12$) ve mesleki kıdemlerine ($F_{(4-144)}=1.17, p=.32$) göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizleri sonucunda, bağımsız değişkenlerden hiçbirine göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır (Tablo 11).

Tablo 11

Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Tarzlarının Yöneticilik Yaptıkları Eğitim Düzeylerine, Yöneticilik Kıdemlerine ve Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren ANOVA Sonuçları

	Sd	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	p
Yöneticilik Yaptıkları Eğitim Düzeyi					
Gruplar arası	2	13.96	6.98	1.71	.18
Grup içi	146	597.45	4.09		
Yöneticilik Kıdemi					
Gruplar arası	2	17.24	8.62	2.12	.12
Grup içi	146	594.17	4.07		
Mesleki Kıdem					
Gruplar arası	4	19.30	4.83	1.17	.32
Grup içi	144	592.11	4.11		

Bu çalışmanın ikinci araştırma sorusu olarak okul yöneticilerinin işe olan yaratıcı katılımlarının çeşitli demografik özelliklere göre (Mezun oldukları üniversite, mesleki kıdem, eğitim durumu, yöneticilik yaptıkları eğitim düzeyi, yöneticilik kıdemleri, cinsiyet, görev yaptıkları okul) fark gösterip göstermediği incelenmiştir.

Yapılan bağımsız örneklem t-testleri sonucunda yöneticilerin işe olan yaratıcı katılımlarının mezun oldukları üniversiteye ($t_{(147)}=1.39, p=.65$), eğitim durumuna ($t_{(147)}=.15, p=0.9$), okul türüne ($t_{(147)}=2.97, p=0.9$) ve cinsiyetlerine göre ($t_{(147)}=.52, p=0.29$) anlamlı farklılıklar göstermediği bulunmuştur (Tablo 12).

Tablo 12

Yöneticilerin İşe Olan Yaratıcı Katılımlarının Mezun Oldukları Üniversiteye, Eğitim Durumlarına, okul türlerine ve Cinsiyetlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına Göre Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	N	\bar{X}	Ss	df	t	p
Mezun oldukları Üniversite						
Eğitim fakültesi	102	33.1	6.02	147	1.39	.65
Eğitim fakültesi dışı	47	32.6	5.27			
Eğitim Durumları						
Lisans	110	32.48	5.82	147	.15	.09
Lisansüstü	39	34.28	5.54			
Okul Türleri						
Devlet Okulu	120	32.79	5.98	147	2.97	.09
Özel Okul	29	33.62	4.90			
Cinsiyetleri						
Erkek	55	33.60	5.45	147	.52	.29
Kadın	94	32.57	5.96			

Yöneticilerin işe olan yaratıcılıklarının yöneticilik yaptıkları eğitim düzeylerine ($F_{(2,146)}=1.56, p=.21$), yöneticilik kıdemlerine ($F_{(2,146)}=2.42, p=.35$) ve mesleki kıdemlerine ($F_{(4,144)}=1.12, p=.09$) göre değişip değişmediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizleri sonucunda bağımsız değişkenlerden hiçbirine göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır (Tablo 13).

Tablo 13

Yöneticilerin İşe Olan Yaratıcı Katılımlarının Yöneticilik Yaptıkları Eğitim Düzeylerine, Yöneticilik Kıdemlerine ve Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Gösteren ANOVA Sonuçları

	Sd	\bar{X}	Ss	f	p
Yöneticilik yaptıkları Eğitim düzeyi					
Gruplar arası	2	103.43	51.71	1.56	.21
Gruplar içi	146	4847.25	33.20		
Yöneticilik Kıdemlerine					
Gruplar arası	4	149.31	37.33	1.12	.35
Gruplar içi	144	4801.36	33.34		
Mesleki Kıdemleri					
Gruplar arası	2	159.03	79.52	2.42	.09
Gruplar içi	146	4791.64	32.82		

Bu çalışmanın üçüncü araştırma sorusunda okul yöneticilerinin işe olan yaratıcı katılımları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki incelenmiştir. Liderlik ölçeğinin alt boyutları ile işe olan yaratıcı katılım değişkeni arasında hesaplanan Pearson korelasyon değerlerine göre işe olan yaratıcı katılım ile en yüksek ilişkinin hümanist liderlik tarzı ($r=.44$) arasında ve en düşük ilişkinin ise bürokratik liderlik tarzı ($r=.26$) arasında olduğu bulunmuştur (Tablo 14)

Tablo 14

Yöneticilerin İşe Olan Yaratıcı Katılımları ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkileri Gösteren Pearson Korelasyon Sonuçları

	hümanist	demokratik	karizmatik	otokratik	bürokratik
İşe olan yaratıcı katılım	.44	.37	.33	.32	.26

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR

Günümüzde yöneticilerin sorumluluğuna verilen yeni görevler sebebi ile yöneticilerin rolleri değişmiş ve bu değişim, yönetici kimliğinin lider yönetici kavramıyla ele alınmasına neden olmuştur. Değişimi örgütün içerisinde her zaman destekleyen ve yeni yaklaşımlara açık olan bu tarz yöneticilerin bazı özel yetenek ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışmada yöneticilerin liderlik özellikleri ve işe olan yaratıcı katılımları araştırılmış ve aralarındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışmada ilk olarak yaratıcılık kavramı irdelenmiş olup daha sonra yaratıcılığın geçmişi, tanımı, ilgili fonksiyonları, düzeyleri incelenmiş ve çeşitli bilimsel çalışmalardan yararlanılarak konu ile ilgili yazar ve düşünürlerin yorumlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın devamında ise liderlik konusu başlıca ele alınmıştır. Bu bölümde liderlik ile ilgili olarak; tanım ve kapsamı, tarihsel gelişimi, liderliği oluşturan temel kavramlar, liderlik tarzları ve özellikleri gibi konulara yer verilmiştir.

Çalışmada lider ve yönetici arasındaki farklılıklara da ayrıca değinilmiş ve buna göre, lider; ortak gayelerin gerçekleştirilmesi için insanları tesiri altına alan ve yönlendirebilen kişiler olarak tasvir edilirken, yönetici ise bir örgütte en üst düzeyde çalışan idareci olan kişi olarak belirtilmiştir. Yöneticilikte güç resmi yollardan yani bir üst yönetim tarafından verilmekte olup liderlikte ise sosyal etkileme süreci meydana gelir ve birlikte çalıştığı üyelerin lideri takdir ve takip etme durumu söz konusudur. Klasik anlayışa göre, yönetici ile lider arasında belirgin bir fark bulunmaktadır ve yönetici ya da lider olmanın koşulu bir diğeri yerine getirmek değildir; yönetici olmak için lider, lider olmak için ise yönetici olmak koşulu gerekmemektedir. Modern anlayışa bakıldığında ise, yönetici olmanın önemli koşullarından birinin lider özelliklere sahip olması gerektiği savunulur. Bu nedenle günümüz anlayışına göre değişen koşullara uyum sağlamak için lider ya da yönetici

değil, her ikisini aynı çatı altında toplamış olan lider yönetici özelliklerinden söz etmek gerekir.

Bu araştırmada yöneticilerin otokratik liderlik tarzlarının kadınlarda erkeklere kıyasla ve özel okullarda devlet okullarına kıyasla anlamlı derece yüksek olduğu ancak diğer liderlik tarzlarının; mezun oldukları üniversiteye, eğitim durumuna, okul türüne, cinsiyetlerine, yöneticilik yaptıkları eğitim düzeylerine, yöneticilik kıdemlerine ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar sergilemediği görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin işe olan yaratıcı katılımlarının da mezun oldukları üniversiteye, eğitim durumuna, okul türüne, cinsiyetlerine, yöneticilik yaptıkları eğitim düzeylerine, yöneticilik kıdemlerine ve mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

Alan yazında benzer demografik özelliklerin incelendiği çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Örneğin cinsiyet değişkeni ile ilgili olarak bu çalışma ile benzer bulgular gösteren bir başka çalışmada Litchka, Babaoğlu ve Beycioğlu (2009) Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yöneticilerin liderlik yeteneklerinin cinsiyet algılarına göre değişip değişmediği nitel olarak incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen verilere göre hem Türkiye'de hem de Amerika Birleşik Devletleri'nde yöneticilerin algılanan liderlik rollerinde öğretmen ve yöneticilerin cinsiyet değişkeni ile ilgili algıların yöneticilerin liderlik rollerinde önemli bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Belirtilen bu çalışma da araştırmayı destekler nitelikte sonuçlar ortaya koymuştur.

Alanda yapılmış olan farklı araştırmalar da ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğuna işaret edilmektedir. Örneğin; Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009)'nun araştırma bulgularına göre tüm boyutlarda araştırmaya katılan erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre okul müdürlerinin öğretimsel liderlik rollerini daha fazla yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Balay (2010) tarafından yapılan araştırmanın amacı, Harran Üniversitesi öğretim elemanlarının; bireysel, yönetsel ve toplumsal boyutlardaki örgütsel yaratıcılık algılarını belirlemektir. Elde edilen sonuçlara göre öğretim görevlilerinin, Araştırma Görevlisi olanlardan ve erkek öğretim elemanlarının, kadın meslektaşlarından anlamlı şekilde daha yüksek örgütsel yaratıcılık algılarına sahip oldukları bulunmuştur. Çelebi (2009) kamuda çalışan

erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre müdürlerin öğretim liderliği davranışlarını daha fazla yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.

Sadece cinsiyet değişkeni göre değil, mezun olunan üniversite değişkeni de alan yazında sıkça incelenmiştir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009).İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algıları konulu çalışmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik (vizyoner, öğretimsel, kültürel ve dönüşümsel liderlik) rollerini yerine getirme düzeylerini algılamalarında en son mezun oldukları okulun, anlamlı bir farklılık ortaya çıkardığını bulmuşlardır. Razi (2003) de araştırmasından elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin okul yöneticilerinin kültürel, öğretimsel, vizyoner ve dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin algılamalarında mezun olunan okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ileri sürmüştür.

Öte yandan Vural (2008) yöneticilere ait liderlik özelliklerinin belirlenmesinde mezun olunan bölümün önemli bir ölçüt olmadığını belirtmiş, üniversitelerin farklı bölümlerinden mezun yöneticiler ile ilgili bölümlerden mezun yöneticilerin liderlik özellikleri arasında anlamlı bir fark çıkmamasının nedenini, liderlik özelliğinin belirli meslek alanlarıyla kısıtlanmaması olarak açıklamıştır. Yöneticilerin öğrenim düzeyinin liderlik özellikleri üzerinde etkili olmamasının nedenleri arasında; lise, ön lisans ve lisans eğitimi alanlarında yönetim, yöneticilik, liderlik, iletişim, kişisel gelişim konulu derslerin olmaması ya da çok kısıtlı olması gösterilebilir. Ayrıca öğrenciyi teşvik edici bir ortamın oluşturulmaması ve uygulamaya yönelik bir sistemin yerleştirilmemesi bu duruma neden olarak gösterilebilir. Gerekli olan eğitimin bireylerin mesleki alanlarını belirlemeye başladıkları lise yıllarında verilmesi kişisel bilinci arttıracak gibi bireyin gelecek mesleki yaşamına da olumlu bir ivme kazandırabileceği de belirtilmiştir.

Bu çalışmada mesleki kıdemın liderlik tarzı ve işe olan yaratıcı katılım etkilemediği görülmüştür. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009)'nun ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarında öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Aksu, Şahin Fırat ve Şahin (2003)'in çalışmalarına göre; öğretmenlerin, okul müdürlerinin kültürel liderlik davranışları algılamaları;

kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir. Vural (2008) araştırması sonucunda; yöneticilerin toplam hizmet süreleri ve kurum içi hizmet sürelerinin liderlik özellikleri üzerinde bir farklılığa yol açmadığını saptamıştır. Taş ve Çetiner (2011)'in araştırmasına göre; ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin bütün boyutlarındaki davranışları gerçekleştirmelerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında kıdemlerine göre anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Açıkalın (2002) tarafından ilköğretim okul müdürlerine yönelik yapılan bir araştırmada ise; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin yapılan değerlendirmede hizmet sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı saptanmıştır. Şahin (2005)'in ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerini araştırdığı çalışmasında yöneticilerin hizmet sürelerine göre gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Alanda yapılmış olan farklı araştırmalarda yöneticilerin liderlik özelliklerinin yöneticilikteki hizmet süresi ile arasında anlamlı bir farklılık olduğunu belirten çalışmalar da mevcuttur. Eraslan (2002) ve Çetiner (2008) okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını değerlendirmede öğretmenlerin kıdemlerini fark oluşturuca bir etken olduğunu bulmuşlardır. Cemaloğlu (2007) araştırmada “bireysel destek sağlama” boyutundaki müdür davranışların öğretmenlerin değerlendirmelerinde kıdemlerine göre anlamlı fark bulmuştur. Töremen ve Yasan (2010) kıdem durumu değişkenine göre dönüşümcü liderlik boyutlarına ilişkin görüşlerini incelendiğinde “ilham verici güdüleme” ve “bireysel destek” boyutlarında 21 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenler ile 11–20 yıl kıdeme sahip öğretmenler arasında anlamlı farklılık bulmuşlardır. Aynı sonuçlar, Çelik ve Eryılmaz (2006) ile Celep (2004)'in araştırmalarında da görülmektedir. 21 yıl üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler, diğer gruplara göre daha yüksek bir değerlendirme yaparak okul yöneticilerinin bireysel destek davranışlarını çoğu zaman gösterdiklerini belirtmişlerdir. Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009) okul yöneticilerinin duygularını yönetme yeterliklerinin öğretmen ve yönetici görüşleri ve kıdem değişkenlerine göre görüşlerinin anlamlı olarak farklılaştığını saptamışlardır.

Bu çalışmada devlet okulunda özel okulda görev yapan yöneticilerin liderlik tarzları işe olan yaratıcı katılımları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Alanda yapılmış olan farklı araştırmalar ise, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışılan

kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılığa işaret etmişlerdir. Titrek, Bayrakçı ve Zafer (2009)'in yapmış oldukları araştırmada “okul türü, yöneticinin yönetim tarzı ve yöneticiye politik yakınlık” değişkenlerinde görüşlerin okul türüne göre anlamlı olarak farklılaştığı saptanmıştır. Çelik (2006) tarafından yapılan araştırmada özel ilköğretim okulları yöneticilerinin, okulun fiziksel konumu, ekonomik koşullara ve yetkileri nedeniyle yöneticilik ve liderlik özelliklerinin, devlet ilköğretim okulu yöneticilerine göre daha etkili bir şekilde sergiledikleri ortaya konulmuştur. Buna karşın devlet ilköğretim okulları yöneticilerinin çalışanlarıyla iletişim kurma özelliği ön plana çıkmıştır.

Bu çalışmanın son araştırma sorusunda ‘Okul yöneticilerinin işe olan yaratıcı katılımları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki’ incelenmiştir ve işe olan yaratıcı katılım ile en yüksek ilişkinin hümanist liderlik tarzı arasında ve en düşük ilişkinin ise bürokratik liderlik tarzı arasında olduğu bulunmuştur. Hümanist liderlik tarzını benimseyen yöneticiler; astlarına, işlerini kendi düşüncelerine göre en etkin şekilde yapma özgürlüğünü tanırlar ve astları ile güçlü ve duygusal bir bağ kurarlar. Bu da kişilerin yaratıcı katılımları için pozitif bir ortam yaratmakta ve birlikte çalıştığı kişilerin de aynı zamanda yaratıcılıklarını ortaya çıkarma imkânını sağlamaktadır. Bürokratik özelliklere sahip olan yöneticiler ise kurallara titiz bir şekilde uyar ve yönetimi altındaki kişilerin de prosedürleri en doğru şekilde uyguladığından emin olmak isterler. Bu gibi yöneticilerin çoğunlukla rutin görevlerden sorumlu kişiler olması da bu olgu ile paralellik gösterir. Bu liderlik özelliğindeki kişiler, yaratıcılığın, esnekliğin ve inovasyonun olduğu yerlerde çoğu zaman hem başarılı hem de mutlu olmakta zorlanmaktadırlar.

Gündüz ve Doğan'ın (2008) okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve yaratıcılık düzeyleri makalesine baktığımızda okul yöneticilerinin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik sonuçlarından ekstra çaba arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur ancak diğer liderlik boyutları olan etkililik ve doyum ile yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Samen (2008) yapmış olduğu çalışmada işletmelerde yaratıcılığın önemini araştırmış ve çeşitli bulgular ortaya koymuştur. Samen'e göre yaratıcılığın gelişmesi istenen sistemlerde organizasyon yapısı ve iklimi çok önemlidir. Bu sistemi gerçekleştirecek temel faktör ise insandır. Katı bir hiyerarşiye sahip olan, esnek

olmayan, sürekli talimatların, gereksiz denetlemelerin olduğu örgütlerde çalışan personelin yaratıcılığını ortaya koyması beklenemez. Çalışanlar kurallara ve talimatlara, yukarıdan gelecek emirlere endekslendikçe yaratıcı fikirler atıl kalmaktadır. Bu durum işletmenin hem başarısını etkileyecek hem de nitelikli çalışanlarını kaybetmesine neden olacaktır.

Taş' ın (1999) yüksek lisans tezine göre, yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarabilmeleri ve dolayısıyla örgütte yaratıcı bir kültürün gelişip yerleşilebilmesi için kendilerini ilgilendiren konularda üst tarafından karar verilmeden önce, görüşlerini açıklama ve önerilerde bulunma fırsatının iş görenlere verilmesi gerekir. Bu katılım, iş görenlerin örgütsel sorunlar hakkında bilgi sahibi olmalarını ve var olan sorunlara çözüm önermelerini sağlayacaktır. Karara katılma süreci iş görenlerde yeni fikirlere açıklık oluşturur. Tutumlarını sorgulayıcı bir davranış geliştirir ve iş görenlerde gizil olarak bulunan yaratıcı düşünce ve yaratıcı eylem gücünü ortaya çıkararak örgütte yaratıcı bir kültürün meydana gelmesini sağlar.

Marşap'a göre (1999) liderlik özelliklerini yaratıcı fikirler ile harmanlamış yöneticiler; zaman disiplininde dengelik, geçmişin dersleri yanında, bugünün hali hazır güncel konularını, geleceğin tehdit ve fırsatlarını bütünsel bir anlayış korelasyonunda iyiden iyiye analiz eder, değerlendirir, yorumlar ve esnek bir uyumla dinginleşmiş iradesi ile hareket ederler. Karmaşıklığın yönetilmesinde, gizlenmesinde veya ortadan kaldırılmasında, tamamen farklı varsayımları temel alan yeni iş modelleri önerirler.

Yönetici yeni fikirlere hayır dememekle, fikirlerin eksik ve kusurlu yanlarını ortaya çıkarmayı tercih etme yerine iletişimi tercih ederek örgütsel ortamda yaratıcılığı teşvik edebilir. Yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayıcı çalışmaların desteklenmesi ve uygulanması, yönetime özellikle de yaratıcı yöneticilere bağlıdır. Yaratıcılık özellikleri bulunmayan yöneticilerin yeni fikirlerin farkına varması ve onları desteklemesi oldukça zordur. Yöneticinin sadece kendi fikrinde diretmesi, örgütsel sorunların çözümünde tek alternatif önermesi anlamına gelir ki bu da örgütsel sorunların tanısı ve tedavisi için uygun bir yol değildir.

Gelişen teknolojik değişime ayak uydurabilmenin yolu, örgütte yaratıcılığı dolayısıyla değişikliği, esneklik ve hızı, çok yönlü bilgi alışverişini güdüleyici

ortamlar hazırlamaktan geçmektedir. Bunları ise, bürokratik bir yapıda gerçekleştirmeye olanak yoktur. Bundan dolayı örgütte yaratıcı bir kültür oluşturmak ve çağın yönelimlerine ayak uydurmak ya da yönelimlerin öncüsü olabilmek için, örgütün esnek, saydam ve her türlü değişime ve gelişimlere açık olarak yapılandırılması gerekir.

Yaratıcı düşüncede esneklik vardır. Kişi bir yonteme, değere, ilkeye, önermeye, kurama, sisteme sıkı sıkıya bağlı olmamalı, tersine çok boyutlu düşünebilmelidir. Kişi, yürürlükte ve çokça kullanılan yöntem ve değerlere ters düşen yeni yöntem, ilke, kuram ve değerleri düşünebilmeli ve uygulayabilmelidir. Nitekim hemen hemen tüm yaratıcı düşünce, sanat ve bilimsel ürünler, bilinen ve uygulamada olanlara bir nevi ters düşenlerdir. Tek boyutlu düşünme, yaratıcılığı bastırabilir. Bu nedenden dolayı, yaratıcı düşüncede 'olmaz olamaz' ilkesi baskın olduğundan, kişi olmayacak olanları da düşünebilmeli, ona bu olanak ve fırsat verilmelidir; çünkü 'her şey olabilir' görüşü, yaratıcılığın temelinde yer almaktadır.

Günümüzde başarıya giden yol, yenilikçi ve yaratıcı olmaktan geçmektedir. Bunu sağlamanın en etkin yolu uygun örgüt kültürü, örgüt iklimi oluşturmak, bireylerin yaratıcılıklarını keşfetmek ve değerlendirmek, yaratıcı personeli ödüllendirmek ve yaratıcılığı teşvik etmekten geçer. Yaratıcılığa giden yolda engellerin ortadan kaldırılmasında, örgüt yöneticilerine ve liderlerine önemli görevler düşmektedir.

Uzunçarşılı ve Özay'a (1997) göre okul yöneticileri yaratıcı iş görenle çalışmada kendi stratejilerini saptamalı ve değişime açık bir ortam yaratılmasına yardımcı olmalıdır. Ayrıca, yönetici yaratıcılığı aktif olarak desteklemeli ve kurum içinde etkin bir haberleşme ağı kurmalıdır. Yaratıcı bireylerin düşüncelerini kolaylıkla açıklayabileceği bir ortamda çalışmasına izin verilmeli ve ayrıca yaratıcı bireyin araştırma yapması için uygun bir çevre sağlanmalıdır. Baskıcı/hiyerarşi ile donatılmış bir okul, yaratıcı bireylerin okuldan kaçmalarına ve yaratıcılıklarını iş dışında oluşturmalarına neden olacaktır.

5.2. ÖNERİLER

Liderlik tarzı ve işe olan yaratıcı katılım kavramları, gitgide önem kazanan eğitim dünyasında araştırmacıların ve yöneticilerin üzerinde durması gereken konulardır. Gelecekte liderlik tarzı ve işe olan yaratıcı katılım üzerine çalışacak olan kişilere ve uygulamacılara aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- 1) Okulların sosyo-ekonomik düzeyleri bir değişken olarak incelenebilir.
- 2) İstanbul ili dışındaki yerlerde bulunan devlet ve özel okullarındaki durum incelenebilir.
- 3) Liderlerin Liderlik özellikleri, astlarına sorularak, liderlerin hangi liderlik türüne sahip oldukları ve işletmelerdeki yaratıcı katılım etkileri araştırılabilir.
- 4) Eğitim alanında yöneticilerin işe olan yaratıcı katılımları ile ilgili olarak yapılan çalışmalar çok az sayıdadır. Bu bulgulardan faydalanarak yeni araştırmalar önerilebilir.
- 5) Lise düzeyinden başlayarak, ön lisans ve lisans programlarında yönetici adaylarına liderlik özellikleri ve yaratıcılıkları üzerine eğitimler verilip; kişilerin bu kavramlara alışmaları sağlanmalı ve iş hayatında ise bu tarz eğitimlerin devam ettirilerek kişilerin hem kendilerini hem de kurumlarını geliştirmelerine imkân sunulmalıdır.
- 6) Yöneticilere okul içerisinde liderlik becerileri ve yaratıcı düşünce bilinci, hizmet içi eğitim ve seminerlerle kazandırılmalıdır.
- 7) Bu çalışmada yer alan araştırmaya bakış açısı değiştirilip; okul yöneticilerini liderlik tarzı davranışları bakımından uzmanların, müfettişlerin ve velilerin nasıl değerlendirdikleri araştırılabilir.

- 8) M.E.B. okul yöneticilerinin, bürokratik işlerinin azaltılıp insana dayalı yenilikçi fikirleri ortaya çıkaran bir anlayış benimsemesi ve buna göre eğitimcilerinin geliştirilmesi adına bir eğitim sistemi hayata geçirilebilir.



KAYNAKÇA

- Akat, İ., (1984). *İşletme Yönetimi*, İzmir, Üçel Yayıncılık.
- Aksu, A., Fırat, Ş. & Şahin, İ. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36, 490-507.
- Aksu, M. (2003). *Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, İstanbul.
- Allard, H., June, C. (2002). *Understanding and Managing Diversity*. Second Edition, Prentice Hall.
- Allix, M.N. (2000). *Transformational Leadership, Democratic or Despotic?*. *Educational Management & Administration*, 28.1.
- Altılar, N. (2012). *Yedi Farklı Liderlik Tarzı*, Web: http://www.niyazialtilar.com/index.php?option=com_content&task=view&id=108&Itemid=77 adresinden 21 Ocak 2012'de alınmıştır.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996), *Assessing The Work Environment For Creativity*. *Academey of Management Journal* 39, 1169-1184.
- Arık A. (1987). *Yaratıcılık (Üçderleme) Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları*, 790, Ankara.
- Artar, A., Baş, M. (1991). *İşletmeler de Verimlilik Denetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 435, Ankara.
- Aslan, E. (2001). Kavram Boyutunda Yaratıcılık, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*,16,Ankara.
- Aykan, E. (2004), Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, Kayseri.
- Aytek, B. (1983). *İşletme Yönetimi*, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları
- Balay, R. (2010). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43, 41-78.
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Erek Ofset Matbaası

- Başaran, İ.E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış*, Aydan Yayınevi, Ankara.
- Baymur, F. (1994). *Genel Psikoloji*, İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
- Bayraklı, B.(1993). *Farabi’de Devlet Felsefesi*. Doğu Yayınevi, İstanbul,
- Bennis, W. (1989). *Lider Olmanın Temel İlkeleri. Stratejik Yönetim ve Liderlik*. (Çev. Mustafa Özel) İstanbul:İz Yayıncılık (Eserin orijinali 2010’da yayımlandı).
- Berberoğlu, G. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Billington, J. (Ağustos 1998). *Müşteri Merkezli Yenilik*, Harvard Business Review, Özel Ek, 22–27.
- Bryman, A. (1992). Charisma A.& Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*. Bilim Yayınları, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetimindeki Yeni Yapı ve Davranış*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Cafoğlu, Z. (1992). Başarılı Okul Yönetiminde Liderlik, *Eğitim Dergisi*. 1, 49–57.
- Can, Halil. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Sayısal Kitabevi.
- Cemaloğlu, N. (Ağustos 2007). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi*, 11, 2, 166-194.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87
- Cüceloğlu, Doğan.(2003). *İnsan Ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelebi, S. (2009). *Özel ve kamu ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin göstermiş oldukları öğretim liderliği davranışlarına ilişkin öğretmenlerin ve müdür yardımcılarının algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik, S. (2011). *Liderlik Tarzları İle Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Düzce.

- Çelik, B. (2006). *Özel ve devlet ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin algılanan liderlik özelliklerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul: Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çelik, S. ve Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi Müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği), *Politeknik Dergisi Journal of Polytechnic*, 9(4), 211-224.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem
- Çelik, V. (2001). *Geleceğin Okul Liderleri*. 2000 Yılında Türk Millî Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu, Başkent Öğretmen Evi, Ankara-Türkiye
- Çoroğlu, Ç.(2003). *İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Daft. R. (2000). *Management*, Fifth Edition, Dryden Press.
- Dalgın, T. (2008). *Liderlik Davranışlarının İş görenler Tarafından Algılanması ve İş görenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Dangaç, G..(Haziran 2007). *Liderlik ve Yöneticilik*, BİYMED Makaleler, Web: http://www.biymed.com/makaleler/Gönül_Dangaç adresinden13 Şubat 2009'da alınmıştır.
- Davaslıgil, Ü.(1994).Yüksek Gizilgüce Sahip Lise Öğrencilerinin Yaratıcılıkları Üzerine Bir Deneysel Araştırma, Marmara üniversitesi. *Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Dergisi* 6,İstanbul.
- Dereli, T.(1981). *Organizasyonlarda Davranış*, Ar Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Dessler, G. (2001). *Management*, Second Edition, Prentice Hall.
- Dönmezer, S. (1999). *Toplum bilim*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Drucker, P. F.(1998). *Yeni Gerçekler* (Çev. B. Karanakçı) Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 327.
- Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. Alfa, İstanbul.
- Ekici, M.M.K. (2005). Günümüz İş Dünyasında En Çok Karıştırılan İki Temel Kavram: Liderlik Ve Yöneticilik, *Polis Eğitim Dergisi*,(43),Web:

[Http://Www.Egm.Gov.Tr/Egitim/Dergi/Eskisayi/43/Web/Makaleler/Kenan_Mehmet_Ekici](http://Www.Egm.Gov.Tr/Egitim/Dergi/Eskisayi/43/Web/Makaleler/Kenan_Mehmet_Ekici) adresinden 16 Şubat 2009'da alınmıştır.

- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul
- Erdoğan, M.Y. (2005) *Williams Yaratıcılık Değerlendirme Ölçeği 'nin Uyarlanması ve Yaratıcılık ile Algılanan Öğretmen Davranışları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (1982). *İşletmelerde Yenilik Politikası*. Fakülteler Matbaası, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- Ergun, T. ve Polatoğlu A. (1988). *Kamu Yönetimine Giriş*. Todaye, Ankara.
- Gardner, John W. (1990). *Yenilikçi Birey, Zinde Toplum* (Çev. Özalp Ş. & Seçim H.). İstanbul, İlgı Yayıncılık Ltd.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. (3). Ankara: Seçkin.
- Goleman, D., Boyatzis, R. ve McKee, A. (2002). *Yeni Lider*. (Çev. F. Nayır ve O. Deniztekin) 1. Baskı, İstanbul: Varlık Yayınları,
- Gümüşsuyu, Ç., (2004), *Örgütsel yaratıcılık kültürü, bir iktisadi devlet teşekkülünde örnek olay çalışması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Gündüz, H.B. ve Doğan, A. (2009). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve yaratıcılık düzeyleri*. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Çanakkale. Web: <http://Www.Eab.Org.Tr/Eab/Oc/Egtconf/Pdfkitap/Pdf/263.Pdf> adresinden 1-3 Mayıs 2009'da alınmıştır
- Gürüz, D. (1995). *Halkla İlişkiler – Reklam Ajansları İşletmeciliği ve Yönetimi*, İzmir, Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları Web: http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_17/12_aykan.pdf adresinden 24 Nisan 2012'de alınmıştır.

- Lütü Paşa. (1982). *Asafname*. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- İjiri, Y. (1988). *Note on the essence of creative and innovative management in creativity and strategy in mid sized firms*. New Jersey: USA.
- Işık, H. ve Aksoy, E. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Roller. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 235-249.
- İşletme Yöneticiliği. (2005). *Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (10. Baskı) Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd., İstanbul.
- Kalite Derneği, *Yaratıcılık*. Web: http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=715&tempID=1®ID=2 22 Mart 2006'da alınmıştır.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve Liderlik*. Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (1984). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon, Davranış*. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları No: 1, İstanbul.
- Litchka, P. R., Babaoğlu, E. ve Beycioğlu, K. (2009). *Gender perceptions of the leadership abilities of principals in Turkey and the United States*. [Electronic version]. Paper presented at the First International Congress of Educational Research. Çanakkale, Turkey May 1-3.
- Marşap, A. (1999). *Yaratıcı liderlik*. Ankara: Öncü Kitap
- Mullins, Lj. (2002). *Management Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall.
- Nickerson, R. (1999). Enhancing Creativity, In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.
- Nizamülmülk. (1998). *Siyasetname*, (Çev. N.Bayburtlugil) İstanbul: Dergah Yayınları.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2000). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(16), 266-282.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Payne, R. (1990). *The effectiveness of research teams: A review*. *Innovation and Creativity at Work*, New York: John Wiley.

- Peker, Ö. ve N. Aytürk.(2000). *Etkili Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınları.
- Razi, S. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin çağdaş liderlik eğilimleri (Van ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Robbins, S.P., Coulter, M. (2002). *Management (7th Edition)*, Prentice Hall.
- Rouquette, Michel-Louis, (1992), *Yaratıcılık* (Çev. I. Gürbüz) 4. Baskı, İstanbul: Presses Universitaires de France, İletişim Yayınları
- Sabuncuoğlu, Z. Ve T. Tokol.(2001). *İşletme*, Ezgi Yayınevi, Bursa.
- Samurçay, N. (1981). Yaratıcılığı Geliştirme Yöntemleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Mersin ve Aksaray.
- San, İnci.(1985). *Sanat ve Eğitim*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Yayın No:151, Ankara.
- Shalley, C, Gilson, L. (2000). Matching creativity requirements and the work environment, *Academy Of Management Journal*, 43 (2), 215-223.
- Simon, H. A., Simthburg, D. W & Thompson, V. A. (1973). *Kamu Yönetimi*.(Çev. C. Mihçioğlu) Ankara: Sbf Yayınları.
- Şişman, M. (2003). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A
- Şişman, M. S., Turan, M. & Acat, B. (2003). Preparing Turkish School for the 21st Century: A model for administrator preparation programs. *Value Leadership*, Safty, A. (Ed.), 268-283, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.
- Stoner, J., A., Edward, F., R. (1992). *Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- Sungur, N. (1992). *Yaratıcı Düşünce*, Özgür Yayın-Dağıtım, İstanbul.
- Şahbudak, H. (1999). Bir Van Gogh Analizi, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2, 17, 242–247
- Şahin, A., Temizel, H., & Örselli, E. (2004). *Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma*. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Sözkesen Matbaacılık, Eskişehir.
- Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel
- Şimşek, Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya, Damla Baskı

- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(58), 274- 298.
- Taş, A. ve Çetiner, A. (2011). Ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirme durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 369-392.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4,14, Konya.
- Titrek, O., Bayrakçı, M ve Zafer, D. (2009). Okul Yöneticilerinin duygularını yönetme yeterliklerine İlişkin okul yöneticisi ve öğretmenlerin görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(18), 55- 73.
- Torrance, E. P. (1988). The nature of creativity as manifest in its testing. In R. J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives* (pp. 43-75)'. New York: Cambridge University Press.
- Tosi, H.L., J. R. Rizzo , S. J. Carroll.(1990). *Managing Organizational Behavior*, Second Edition, Harper Collins Publishers, Newyork,
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri (Malatya ili örneği), *Pamukkale University Journal of Education*, 28(2),27-39.
- Uzunçarşılı Ü. (1994). *Eğitimde Yaratıcılık*. I. Eğitim Bilimleri Kongresi, Çukurova Üniversitesi, Eğitim Fakültesi 28-30 Nisan.
- Uzunçarşılı, Ü. (1993). *Evaluating Creative Potentials of the Students in Faculty, of Technique Education*, AEESEAP/FEISEAP/IALEE- International Conference on Engineering Education-SINGAPORE.
- Vernon, P.E., Adamson G. & Vernon D.F. (1977). *In The Psychology and Education of Gifted Children*, London, Methuen.
- Vural, Ö. (2008). *Okul öncesi eğitim kurumu yöneticilerinin liderlik özellikleri ve empatik becerilerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Weber, M.(1968). *Economy and Society*, New York, Bedmister Pres.

- Weber, M. (1998). *Sosyoloji Yazıları*. (Çev. T. Parla). 2. Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Weiss, H.D. (1993). *Problem Çözümünde Yaratıcılık (Creative Problem Solving)*. (Çev. Ş. Doğan) 1. Baskı. İstanbul: Cep Yönetim Dizisi.
- Wess, R.(1993). *Attila'nın Liderlik Sırları*. (Çev. Y. Eren) İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Yahyagil. M. Y. (2001). Örgütsel Yarıcılık ve Yenilikçilik. *Yönetim Dergisi*, 38, 7-16.
- Yurtseven, H.(2001). *Yaratıcı Yönetim*. Çanakkale: Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Yayınları.
- Yüksel, Ö. (1981). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi yayınları.



EKLER

EK 2

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARI

2.1. Demografik Bilgi Formu

Saygıdeğer Okul Yöneticileri,

Aşağıdaki ankette bulunan maddeler sizin liderlik tarzınız ile ilgilidir. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler akademik bir amaç için kullanılacak, başka hiçbir kurum ya da kişi ile paylaşılmayacaktır. Lütfen ankette yer alan her maddeyi dikkatle okuyup, görüşünüzü samimiyetle belirtiniz. Sayfanın başındaki kişisel bilgilerinizi yazmayı unutmayınız. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız. Vaktinizi ayırıp katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Çalışma yürütücüsü

Merve Şakar

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Nur Çayırdağ

Size uygun olan ifadenin başındaki parantez içine **X** işareti koyunuz.

1-) Branşınız	Lütfen yazınız. (.....)
2-)Mezun olduğunuz üniversite	<input type="checkbox"/> Eğitim fakültesi <input type="checkbox"/> Eğitim yüksekokulu <input type="checkbox"/> Eğitim fakültesi dışı (Fen edebiyat fakültesi vb.)
3-) Mesleki kıdeminiz	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üstü
4-)Eğitim durumunuz	<input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek lisans <input type="checkbox"/> Doktora
5)Görev yaptığınız okul	<input type="checkbox"/> Devlet okulu <input type="checkbox"/> Özel okul
6-)Yöneticilik yaptığınız eğitim düzeyi	<input type="checkbox"/> Okulöncesi <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise (Birden fazla eğitim düzeyinde görev alıyorsanız lütfen

	işaretleyiniz.)
7-)Cinsiyetiniz	() Bayan () Bay
8-)Yöneticilikteki kıdeminiz	() 1-3 yıl ()4-6 yıl () 7-10 yıl ()10 yıl ve üstü

2.2. İşe Olan Yaratıcı Katılım Ölçeği Örnek Maddeleri

		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman
1	Yeni fikirler geliştirmekte iyi olduğumu düşünüyorum.					
2	Karşıma çıkan problemleri yaratıcı bir şekilde çözebileceğime olan inancım tamdır.					
3	Başkalarının ortaya attığı fikirleri geliştirip daha öteye taşıma konusunda yetenekliyimdir.					
4	İşimde özgün olduğumu gösterdim.					

2.3. Liderlik Tarzları Ölçeği Örnek Maddeleri

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.Astlarımın yapılan işler hakkında bana her zaman bilgi vermesini isterim.					
2.Astlarımdan herhangi biri iyi bir şey yaptığı zaman takdir ettiğimi çeşitli şekillerde belli ederim.					

3. Herhangi bir konuda karar alırken, sadece o karardan etkilenebileceğimi düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım.					
4. Astlarıma her konuda güven veririm.					



Ek 3

ANKETLERİ UYGULAMAK İÇİN İZİN FORMU



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.12862686

14/12/2015

Konu: Anket İzni (Merve ŞAKAR)

VALİLİK MAKAMINA

İlgi:a) İst. Sabahattin Zaim Üniversitesinin 11.09.2015 tarih ve 303 sayılı yazısı.

b) MEB. Yen. ve Eğ. Tek. Gn Md. 07.03.2012 tarih ve 3616 sayılı 2012/13 nolu gen.

c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 07.12.2015 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Merve ŞAKAR'ın "*Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle İşe Olan Yaratıcı Katılımları ve Yaratıcı Öz Yeterlikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" konulu tezine dair araştırma çalışmasını, ilimiz Bakırköy, Bağcılar, Küçükçekmece ve Bahçelievler ilçelerindeki okullarda görev yapan yöneticilere anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

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

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
14/12/2015

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:1- Genelge
2- Komisyon Tutanağı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

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