



**T.C.  
TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ  
YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TİPLERİ KAMU VE ÖZEL EĞİTİM  
KURUMLARINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEKLİSANS TEZİ**

**Ökkeş Galip GÖL**

**Ekim 2015**

**T.C.**  
**TOROS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ**  
**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TİPLERİ KAMU VE ÖZEL EĞİTİM**  
**KURUMLARINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

**Ökkeş Galip GÖL**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. Ayşe Esmeray YOĞUN**

**MERSİN, 2015**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Ökkeş Galip GÖL tarafından hazırlanan "Örgütsel Davranış Yöneticilerin Liderlik Tipleri Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma 05/02/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı  
Doç.Dr. Abdullah ÇALIŞKAN



Jüri Üyesi  
Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Esmeray YOĞUN



Jüri Üyesi  
Yrd. Doç. Dr. M. Nasih TAĞ



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.



Enstitü Müdürü  
Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

T.C.  
TOROS ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ETİK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Davranış Yöneticilerin Liderlik Tipleri Kamu ve Özel Eğitim Kurumlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma**” adlı çalışmamın, proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etik kurallarına uygun bir şekilde hazırlandığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

  
05.02.2016  
Ökkeş Galip GÖL

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı yöneticilerin liderlik özelliklerinin kamu ve özel eğitim kurumlarında karşılaştırmalı olarak incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda öncelik, liderlik ile ilgili literatürün araştırılmasına verilmiştir. Araştırmanın uygulama kısmında ise kamu ve özel okullarda yöneticilerin liderlik davranışlarını anlamaya ilişkin bir araştırma yapılmıştır.

Gerekli verilere, kolaylık nedeni ile anket formu aracılığı ile ulaşılmıştır. Araştırmanın evrenini Mersin ilinde bulunan 1141 kamu eğitim kurumu ve 93 özel eğitim kurumu oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 375 kamu eğitim kurumu ve 74 özel eğitim kurumu oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde zaman ve araştırma bütçesiyetersizliği nedeni ile kolaydalık yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada veri analizi SPSS 16 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde tanımlayıcı istatistiklerden ayrıca grup farklılıklarını ölçmek için Anova ve T testinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre kamu ve özel eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin liderlik türleri istatistiksel olarak 0.05 önem düzeyinde anlamlı derecede farklılaşmamaktadır. Ayrıca hem kamu ve hem özel okullarda çalışan yöneticilerin hümanist liderlik algı ortalamalarının anlamlı şekilde diğer liderlik türlerinden yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Otokratik Liderlik, Bürokratik Liderlik, Karizmatik Liderlik, Hümanist Liderlik, Kamu, Özel, Yönetici

## ABSTRACT

The purpose of this study is to comparison of the education institutions managers' leadership characteristics in public and private sector. Priority is given to leadership literature. To examine the research questions, leadership behavior of managers in public and private schools will be under focus. Required data will gathered by the survey method because of convenience and time-budget limitation. The research population is 1141 public and 93 private education institutions in Mersin Turkey. Sample of the research consists of 375 managers those working for public and 74 managers from private education institutions in Mersin. To analyze gathered data, descriptive and group mean difference comparison (Anova and t test) of SPSS 16 software were utilized. According to research result, there is no statistically significant difference between private and public school managers' leadership style. In addition, it is obviously seen that both public and private school managers have humanistic leadership style.

**Keywords:**Leadership, Organic Leadership, Humanist Leadership, Public school, Privateschool, Education Institution Manager

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT .....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLO LİSTESİ .....	v
ŞEKİL LİSTESİ .....	vii
GİRİŞ.....	1
1.YÖNETİM VE LİDERLİK KAVRAMI.....	2
1.1.Yönetim Kavramı.....	2
1.2.Yönetim Kuramları .....	3
1.2.1. Bürokratik Yönetim Yaklaşımı.....	3
1.2.2. Neoklasik Yönetim Yaklaşımı.....	3
1.2.3. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	4
1.2.4. Yönetim Süreci Yaklaşımı.....	4
1.2.5 Modern Yönetim Kuramları .....	5
1.3.Liderlik Kavramı.....	6
1.4.Liderlik Kuramları .....	8
1.4.1. Özellikler Kuramı .....	8
1.4.2. Davranışsal Kuramlar .....	10
1.4.2.1.Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı.....	12
1.4.2.2.Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	12
1.4.2.3.Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	14
1.4.2.4.Blake ve Mouton' un Yönetim Tarzı Matriksi .....	15
1.4.2.5.Mcgregor' un X Ve Y Kuramları .....	16
1.4.2.6.Likert'in Sistem 4 Modeli .....	17
1.4.2.7.Tannenbaum Ve Schmit Liderlik Modeli .....	19
1.4.2.7.Bales'in Harward Üniversitesi Araştırmaları.....	20
1.4.2.9.Grup Dinamikleri Çalışmaları.....	21
1.4.2.10.Detroit- Edison Araştırmaları .....	21
1.4.3.Durumsallık Kuramları .....	22
1.4.3.1.Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Kuramı.....	22
1.4.3.2.Hersey- Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı .....	23
1.4.3.3.House ve Mitchell Yol-Amaç Kuramı.....	25
1.4.3.4.Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	27

1.4.3.5.Vroom- Yetton'un Liderlik Yaklaşımı .....	29
1.4.4.Modern Liderlik Kuramları.....	31
1.4.4.1.Etkileşimsel Liderlik.....	31
1.4.4.2.Dönüşümcü Liderlik .....	31
1.4.4.3.Karizmatik Liderlik.....	32
1.4.4.4.Kültürel Liderlik .....	33
1.4.4.5.Organik Liderlik.....	33
1.4.4.6. Hümanist Liderlik .....	34
1.4.4.7. Otokratik Liderlik .....	34
1.4.4.8. Bürokratik Liderlik .....	35
1.5. Lider ve Yöneticinin Farkları.....	35
1.6. Liderlik ve Eğitim .....	42
1.7. Türkiye'de Eğitim Sektöründe Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar ....	43
2.YÖNTEM.....	46
2.1. Araştırmanın Amacı.....	46
2.2.Araştırmanın Modeli .....	46
2.3.Veri Toplama Aracı .....	46
2.4.Evren ve Örneklem .....	49
2.5. Araştırmanın Kısıtları .....	49
3.ARAŞTIRMA BULGULARI .....	50
3.1 Örneklemeye İlişkin Bazı Tanımlayıcı İstatistikler.....	50
3.2. Araştırma Bulguları .....	54
SONUÇ ve TARTIŞMA .....	66
KAYNAKÇA .....	72
EKLER .....	79



## TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Ohio State Üniversitesi liderlik davranışı boyutları .....	14
Tablo 2. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	18
Tablo 3. Yönetici İle Lider Arasındaki Farklılıklar .....	35
Tablo 4. Yöneticilik ile Liderlik Arasındaki Karşılaştırma .....	38
Tablo 5. Faktör Analizi .....	48
Tablo 6. Katılımcının Görevine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler .....	50
Tablo 7. Katılımcının Hizmet Yılına İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler .....	51
Tablo 8. Personel Sayısına İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler .....	52
Tablo 9. Cinsiyete İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler .....	52
Tablo 10. Yaşa İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler .....	53
Tablo 11. Mezun Olunan Bölüme İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler.....	54
Tablo 12. Kurum Türüne göre Otokratik Liderlik testi .....	56
Tablo 13. Kurum Türüne göre Hümanist Liderlik Düzeyi t testi .....	56
Tablo 14. Kurum Türüne Göre ve Bürokratik Liderlik t testi.....	57
Tablo 15. Kurum Türüne Göre Karizmatik Liderlik t testi.....	57
Tablo 16. Yöneticilerin Liderlik Türü Ortalama Değerleri Dağılımı .....	58
Tablo 17. Yaşa Göre Otokratik Liderlik Anova Tablosu .....	59
Tablo 18. Yaşa Göre Hümanist Liderlik Anova Tablosu .....	59
Tablo 19. Yaşa Göre Bürokratik Liderlik Anova Tablosu .....	60
Tablo 20. Yaşa Göre Karizmatik Liderlik Anova Tablosu.....	61

Tablo 21. Cinsiyete Göre Otokratik Liderlik t Testi.....	61
Tablo 22. Cinsiyete Göre Hümanist Liderlik t Testi.....	62
Tablo 23. Cinsiyete Göre Bürokratik Liderlik t Testi.....	62
Tablo 24. Cinsiyete Göre Karizmatik Liderlik t Testi .....	63
Tablo 25. Mezun Olunan Okula Göre Otokratik Liderlik Anova Tablosu...	63
Tablo 26. Mezun Olunan Okula Göre Hümanist Liderlik Anova Tablosu...	64
Tablo 27. Mezun Olunan Okula Göre Bürokratik Liderlik Anova Tablosu.	64
Tablo 28. Mezun Olunan Okula Göre Karizmatik Liderlik Anova Tablosu	65

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Liderlik Kuramları .....	8
Şekil 2. Blake ve Mounon'un yönetim tarzı matrixi .....	15
Şekil 3. Tannenbaum ve Smith'in liderlik modeli .....	19
Şekil 4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli.....	24
Şekil 5. Yol-Amaç Kuramı .....	26
Şekil 6. Reddin'in Lider Davranışı .....	27
Şekil 7. Vroom – Yetton'un Liderlik Modeli .....	29

## GİRİŞ

Türkiyede mevcut toplumunun toplulukçu ve hiyerarşik yapısı; aile içinde ebeveyn ve evlat arasındaki güç ilişkileri ile babacanlık gibi ilişkiler zamanla iş hayatına yansımakta bu bağlamda kurumları yöneten liderlerin sosyal kimliğini de şekillendirmektedir. Liderlerin vasıflarına ve profillerine bağlı olarak kurumların hedefleri gerçekleştirme düzeyleri farklılık göstermektedir. Bu nedenle liderlerin profil özellikleri kurumların geleceği açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmada öncelikle kurum türüne göre okul yöneticilerinin liderlik profilleri incelenmiş daha sonra demografik özelliklerin liderlik davranışları üzerine etkileri incelenmiştir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde yönetim ve liderlik kavramları mevcut literatür ile ele alınmış; ikinci bölümünde araştırmanın yöntemine yer verilmiş, üçüncü yani son bölümde ise bulgulara ilişkin sonuç ve tartışmalara yer verilmiştir.

## 1. YÖNETİM VE LİDERLİK KAVRAMI

Bu bölümde yönetim ve liderlik kavramları hakkında literatür taraması yapılacaktır.

### 1.1.Yönetim Kavramı

Yönetim kavramı, işletmenin yönetim organı manasında şirketler açısından ilk olarak, ABD tarafından uzun seneler önce kullanılmıştır. ABD'nin yönetimden söz ettikleri manaya İngiltere'de yöneten kişi, sorumluluk ve yetki sahibi anlamı verilmiştir. Bu sebeple yönetim kavramı anlam olarak gerek görev gerekse de bu görevi gerçekleştiren kişi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Göktepe, 2003: 42).Günümüz dünyasında şirketler rekabet piyasasında ön planda yer alabilmek adına, yeni gelişen teknolojilerin desteği ile yeni araştırma, üretim ve bilgi ağı oluşturabilmektedir (Şimşek, 2001: 218). Bilgi ağının oluşturulması ve en iyi şekilde organizasyonu ancak iyi bir yönetimle mümkün olmaktadır.

Yönetim süreci, bilinen yönetim sürecinden ayrı düşünülmelidir. Bunun nedeni, stratejik yönetimin, genel yönetimin bir kısmı olması, hiyerarşik olarak bakıldığında üst yönetimin alakadar olduğu özel bir yönetim birimi olmasıdır.Şirketlerin dış dünya ile alakalı problem ve çözüm önerilerini içine alan stratejik yönetim, dış çevre bağlantılarının düzenlenmesi ve saptanması amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin örgütlenmesi, planlanması, koordinasyonu, uygulanması ve denetim sürecinden meydana gelmektedir (Dinçer, 2003: 35). Yönetim sürecinin en iyi şekilde işlemesi, yöneticinin liderlik özellikleriyle doğrudan ilgilidir. Yöneticinin örgütte planlama ve koordinasyonu en iyi şekilde yapması işletmenin verimliliği açısından önemlidir.

## **1.2.Yönetim Kuramları**

Bu bölümde yönetim teorileri hakkında detaylı bilgiye yer verilecektir.

### **1.2.1. Bürokratik Yönetim Yaklaşımı**

Klasik yönetim yaklaşımlarından bir tanesi, Alman sosyologu Max Weber'in liderliğini yaptığı bürokratik yönetim yaklaşımıdır. Max Weber (1864-1920), sosyoloji (toplum bilim), ekonomi ve felsefe gibi farklı disiplinlere ilgi göstermiş, bürokrasi kapsamında yaptığı çalışmalarla örgüt ve yönetim hususunda büyük katkılar yapmıştır.

Sanayi devriminden sonra hızlı bir şekilde sanayileşen ve modernleşen Batı dünyasında, yeterli olmayan küçük organizasyonların yerini gerek kamu ve özel kesimde büyük ölçekli organizasyonlar almaya başlamıştır. İşte Weber'de bürokrasiyi, rasyonellik veya akılcılık temeline göre çalışan büyük örgütler olarak ifade etmişlerdir. Farklı bir ifadeyle, bu tanımdaki bürokrasi kelimesi, günümüzde olumsuzluk ifade eden kırtasiyecilik veya işlerin yavaşlatılıp savsaklanması olmamakta ancak rasyonel çalışan büyük organizasyonları ifade etmektedir (Dinçer, 2003: 37).

### **1.2.2. Neoklasik Yönetim Yaklaşımı**

Klasik anlayış döneminde getirilen birçoğeleştirelere karşın 1930' lara kadar örgütlere yol gösteren tek anlayış olarak kendini göstermiştir. Fakat o dönemde ekonomide yaşanan değişimler ve teknolojik gelişmeler organizasyonların boyutlarının artmasına neden olmuştur. Bu durum organizasyonlar arası birleşmelerinde artmasına neden olmuştur. Firmalar büyüdükçe yönetimde daha karışık bir hal almış, merkezci yönetim yaklaşımı yetersiz kalmaya başlamış yöneticiler bir karmaşa durumuna gelmişlerdir. Bu açıdan gelişmeler devam ederken çalışanlarda daha bilinçlenmiş ve düzeyleri artış göstermiştir. Ancak var olan klasik teori tıkanmış problemlere cevap veremez olmuştur. Neo-klasik (Yeni Klasik) Yönetim Anlayışı Klasik anlayışın yerine gelmiştir. Neoklasik yaklaşım, yönetime yepyeni ilkeler koymaktan ziyade klasik yönetimin boşluk ve eksikliklerini tamamlayıcı anlamda bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Klasik yönetimde

eksik olan insanın duygu ve düşünceleri doğrultusunda hareket ettiği gerçeği neoklasik yönetimin başlıca dayanağıdır. Neoklasizmin öncüsü kabul edilen Elton MAYO çalışanlara daha fazla anlayış gösterildiği takdirde endüstriyel örgütlerin daha çok kazanç sağlayacağını savunarak, o dönem için devrim sayılacak bir insan yaklaşımı çıkarmıştır(Dinçer, 2003: 37). Neoklasik yöntem yaklaşımı çalışanlara daha fazla imkân tanımakta ve klasik sisteme göre daha insancıl bir yaklaşım sunmaktadır. Bu durum katı emperyalist sistemden sosyal olanakların geldiği yeni bir sistemin başlangıcıdır.

### **1.2.3. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

Taylor'un üretim sürecindeki görev ve fonksiyonların birbirinden kesin çizgilerle ayrılması ve bu şekilde organizasyonda işbölümü ve uzmanlaşma sağlanarak etkinliğe ulaşılabileceği konusundaki görüşleri de eleştirilmiştir (Dinçer, 2003). Bilimsel yönetim yaklaşımına göre işletmenin verimli olması ancak profesyonel bir organizasyonla mümkün olmaktadır.

Bilimsel yönetim yaklaşımının öncüleri, şunlardır (Dinçer, 2003):

Frederick W. Taylor (1856-1915) – Endüstri Mühendisi

Taylorizm: Taylor çalışana değil yapılan işe odaklandı.

Yöneticilerin görevi bilimsel araştırma yoluyla bir işi en etkili (en iyi yol) şekilde yapmanın yöntemlerini bulmaktır.

Zaman ve Hareket (Time and Motion). Belli zaman aralığında ne kadar iş yapılabilir.

### **1.2.4. Yönetim Süreci Yaklaşımı**

İşbölümü ve uzmanlaşmaya ilişkin olarak örgütün ve yönetim yapısı; yönetimin otorite ve sorumluluğa sahip olması; disiplin; personelin bir çalışandan emir almaları ve o kapsamda çalışmalarını devam ettirmeleri; organizasyonda birimlerin tek bir amaç ve planının olması; organizasyonun çıkarlarının tüm durumların üstünde tutulması; personele adil bir ücret ödemesi yapılması; örgütte kararların merkezden alınması; örgütte her şeyin yerli yerinde ve düzen kapsamında yapılması; personele adalet ve eşitlik ilkeleri kapsamında davranılması; personelin

istihdamında ve yönetiminde istikrarlı olunması, sık sık işten çıkarmaların söz konusu olmaması; çalışanların teşebbüs gücü ve yaratıcılığının ön plana çıkarılması; organizasyonda birlik duygusu içerisinde birlikte çalışma isteğidir (Türk, 2006). Yönetim süreci yaklaşımına göre işletmenin etkinliği, yönetim sürecinin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. Yönetim sürecinin etkin bir şekilde işlemesi, işletmenin verimliliğininide arttırmaktadır.

Özellikleri şu şekildedir(Türk, 2006):

- Bilimsel yönetim tek tek işçilerin görevlerine odaklanırken, idari yönetim tüm örgütün yönetimine odaklanmaktadır.
- İdari yönetim alanına katkıda bulunan en önemli kişiler Henri Fayol, Luther Gulick ve Max Weber olmuştur.
- Taylor'un işçilerden beklediğini Fayol, Gulick ve Weber yöneticilerden bekledi.
- Henri Fayol (Mühendis, sanayici) [1841-1925] – Yönetimsel Kuram
- Fayol yönetimi kesintisiz bir süreç olarak tanımlayan ilk kişidir.

Henri Fayolda Taylor gibi yönetime bilimsel bakımdan yaklaşmıştır. Bir Fransız maden mühendisi olan Fayol örgütle ilgili faaliyetlerini ana bölümler bakımından inceleyerek ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetsel faaliyetler biçiminde altı örgütsel faaliyet grubunda toplamıştır.

### **1.2.5 Modern Yönetim Kuramları**

Modern kuramı çalışanların karmaşık olduğunu ve çeşitli faktörler tarafından motive edildiğini öne sürmektedir (Balcı, 2010). Örgütler dinamik ve açık sistemler olarak ele alındığı için değişim ve karmaşıklık bu kuramın üzerinde durduğu temel noktalar olarak görülmektedir.

Modern yönetim kuramları sistem yaklaşımı, stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi olarak sınıflandırılmaktadır.

Sistem yaklaşımı (Aktan, 2008);



- 1) Bir örgüt, sistem olarak birbirine bağımlı, birbirini ve tüm sistemi etkileyen alt sistemlerden oluşur.
- 2) Sistemin temel parçaları; birey, biçimsel örgüt, doğal örgüt, rol ve statü kavramları ile sistemin yer aldığı fiziksel çevreden oluşmaktadır. Bu parçalar sürekli birbirleriyle ilişkide ve birbirine bağımlı durumdadır.
- 3) Bu parçalar arasındaki ilişkiyi sağlayan süreçler ise iletişim karar verme, parçalar arası ve içi denge ile parçaların çevreyle olan dış dengesinin sürdürülmesidir.

Modern yönetim kuramına göre etkin işletme etkin iş süreçleri ile doğrudan ilişkili olmaktadır. İş süreçlerinin en iyi şekilde belirlenmesi, örgüt bütünlüğünü sağlamaktadır.

### **1.3.Liderlik Kavramı**

Yönetim biliminde en çok tartışılan konulardan biri de liderlik kavramıdır. Bununla birlikte tanımlanması oldukça zor bir kavramdır. Bu nedenle literatürün hemfikir olduğu liderlik tanımı bulunmamaktadır.

Çelik (2004:441) liderlik kavramını, izleyenleri grubun amaçları ve hedefleri doğrultusunda ikna etme süreci olarak tanımlamaktadır.

Kreitner ve Kinicki (2008) ise liderlik tanımını, liderlik, ortak bir amaca ulaşmak için bir bireyin bir grup üzerinde etki sağlama süreci olarak ifade etmiştir.

Lider, bir grup insanın, belli amaçlar ve hedefler doğrultusunda takip ettikleri, emir ve tutumları doğrultusunda davrandıkları kişidir. Liderler izleyicilerini amaç ve hedefleri doğrultusunda motive ederler (Koçel, 2001). İzleyicilerini hedefleri doğrultusunda etkilerler. Liderlik ancak bir grupla birlikte anlamlılık kazanır. Bununla birlikte liderin ve beraberindeki grubun belli bir amaca odaklanması gerekmektedir.

Acuner ve Yılmaz (2000) liderlik özelliklerini şu şekilde özetlemişlerdir:

- İnsanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyebilen,
- İnsanlara belli amaçlar doğrultusunda yol gösteren,

- İzleyicilerini amaçlar konusunda aydınlatan,
- İzleyicilerine öğreten,
- Hedefler doğrultusunda ileriye görebilen,
- Amaç ve hedefler doğrultusunda emir ve talimat veren,
- İzleyicilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen,
- Yaratıcı kişilerdir.

Özsalmanlı (2003)'e göre liderin genel nitelik ve özellikleri şu şekildedir:

- İzleyicilerini etkileyebilecek karizmaya sahip olmak,
- Vizyon ve misyon sahibi olmak,
- Amaç ve hedefler doğrultusunda izleyicileri etkilemek ve bu konuda güçlü karaktere sahip olmak,
- Yenilikçi olmak,
- Hedeflere ulaşmak için hırslı olmak,
- İzleyicileriyle etkili bir şekilde iletişim kurma becerisine sahip olma,
- Olgun olmak,

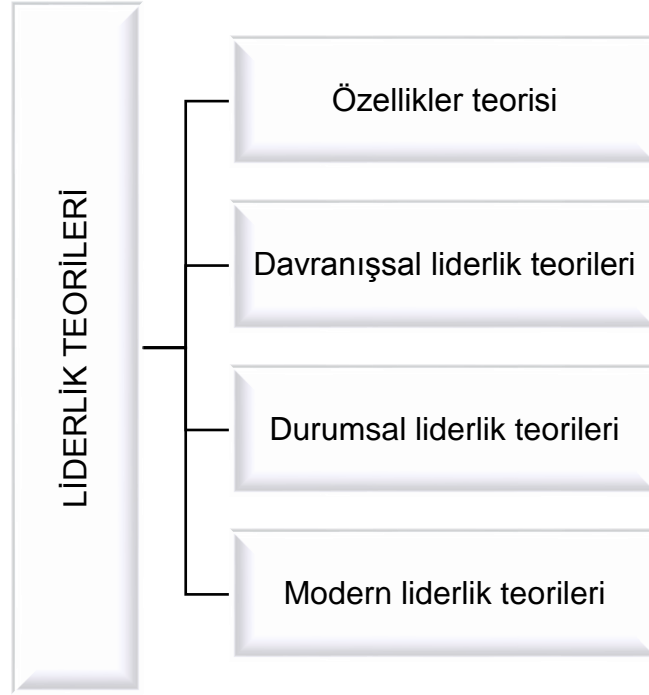
Liderlikle ilgili yapılan tanımların temelinde etkileme gücü yatmaktadır. Bununla birlikte yapılan tanımlar liderin kişiliği, makamı ve görüşleri açısından farklılık göstermektedir (Çelik, 1999). Liderlik ile ilgili yapılan tanımlar çerçevesinde bazı kuramlar belirlenmiştir. Bu kuramların başında özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramı gelmektedir. Bunlarla birlikte konumuzun gerektirdiği öğretimsel liderlik de bu bölümde incelenecektir.

Liderliği tanımlamak için çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Liderlikle ilgili kuramların her biri liderliği değişik biçimlerde ele almış ve açıklamaya çalışmıştır. Kurumlarda liderliği açıklamak için farklı değişkenlere ağırlık verilmiştir.

## 1.4.Liderlik Kuramları

Liderlerin, takipçilerini nasıl etkileyeceği hakkında birçok kuram ve model vardır. Liderlikle ilgili teoriler genel olarak dört ana başlıkta incelenmektedir. Bu başlıklar şu şekildedir;

Şekil 1. Liderlik Kuramları



**Kaynak:** Koçel, T., 2007. İşletme Yöneticiliği. 11. Bs. İstanbul: Arıkan.

### 1.4.1. Özellikler Kuramı

Kuram aynı zamanda liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu savunur. Bu liderler başkalarından farklı olarak fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahiptirler. Teorinin temelinde “lider olunmaz lider doğulur” düşüncesi yatmaktadır (Turner ve Müller, 2005). Herkes lider olamamakta yalnızca doğuştan bu yeteneğe sahip olanlar lider olabilmektedirler.

Özellikler kuramı teorisyenleri liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğini ve beraberinde öğrenme ve tecrübe ile geliştirilebileceğini ifade etmişlerdir. Liderlik sürecini etkileyen en önemli faktör liderin özellikleriyle ilgilidir. Liderin etkinliği, liderin özellikleriyle doğrudan ilişkilidir (Koçel, 2007). Bir grup içinde liderin

belirlenmesi ve grubu yönetebilmesi liderin özellikleriyle yakından ilgilidir. Lider, özellikleri itibariyle diğer grup üyelerinden farklılaşır.

Özellikler kuramında liderliği belirlediği düşünülen özelliklerin çoğunun aynı anda bir kişide bulunması mümkün değildir. Bununla birlikte bazen grup içinde bu özelliklerden daha fazlasının bulunduğu bireylerin lider olmaması gibi durumlarla da karşılaşılabilir (Eren, 2010). Teoride kişisel özelliklerin tam olarak ölçülememesi ve herkes tarafından farklı algılanması, liderlikle ilgili yeni yaklaşımların çıkmasına neden olmuştur.

Özellikler kuramı liderlikle ilgili ilk geliştirilen kuramdır. Bu kuramın temelinde lider değişkeni vardır (Koçel, 2007). Teoriye göre lider doğudur, sonradan lider olunmaz. Liderlik doğuştan gelen bir yetenektir ve liderlik özelliği kişilerin lider olmasına izin vermektedir (Luthans, 1992). Bu teoride Özellikler kuramı teorisyenleri liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğini ve beraberinde öğrenme ve tecrübe ile geliştirilebileceğini ifade etmişlerdir. Liderlik sürecini etkileyen en önemli faktör liderin özellikleriyle ilgilidir. Liderin etkinliği, liderin özellikleriyle doğrudan ilişkilidir. Bir grup içinde liderin belirlenmesi ve grubu yönetebilmesi liderin özellikleriyle yakından ilgilidir. Lider, özellikleri itibariyle diğer grup üyelerinden farklılaşır.

Bu teoriye göre lider olmanın en temel faktörü kişisel özellik ve niteliklerdir. Özellikler kuramı, liderin sahip olduğu özellikleri belirlemeye çalışmıştır (Horner, 1997; Tekarslan, vd., 2000). Şimşek (2008) ve Koçel (2007) araştırmaları sonucunda özellikler teorisinde yer alan liderlik özelliklerini şu şekilde belirtmiştir;

- Yaş
- Boy
- Cinsiyet
- Bilgi
- Zekâ
- Karizmatiklik
- Başkalarına güven duyma
- Dürüstlük
- Başkalarına karşı hissel olma
- Samimiyet
- Kişilerarası ilişki kurma
- Doğruluk
- Açık sözlülük
- Kendine güven duyma

- İnisiyatif sahibi olma
- İletişim yeteneği
- Irk
- Kararlılık
- İş başarma yeteneği

Liderlik özellikleri tüm yönleriyle araştırılmıştır. Özellikler kuramı, liderliği, liderin sahip olduğu karakteristik özellikler bazında incelemiştir. Teoride lidere ait özellikler fiziksel, sosyal ve kişisel özellikler şeklinde tüm açılardan ele alınmıştır.

Teorisyenler liderlerin sahip oldukları özellikleri ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Ancak her liderin özellikleri araştırıldığında liderlerin sahip oldukları özellikler listesi sürekli uzamıştır. Bu nedenle sadece kişisel özelliklere dayanarak liderliği açıklamak için teorisyenler arasında bir görüş birliğine varılamamıştır (Eren, 2008).

Liderlik sürecini sadece kişisel özelliklere göre açıklamaya çalışan kuram çok verimli olmamıştır. Teoride karşılaşılan en büyük sorun, liderlik vasıflarının ölçülebilir olmaması ve belli bir özelliğin tam olarak tanımlanamamasından kaynaklı olarak farklı şekillerde anlaşılmasıdır. Bir grupta ya da organizasyonda liderin verimliliği kişisel özelliklerinin ve yeteneklerinin katılmasıyla hesaplanmaktadır. Buna karşı sadece liderin kişisel özellikleri liderin verimliliğini ölçmekte yeterli olmayacaktır.

Özellikler kuramında liderliği belirlediği düşünülen özelliklerin çoğunun aynı anda bir kişide bulunması mümkün değildir. Bununla birlikte bazen grup içinde bu özelliklerden daha fazlasının bulunduğu bireylerin lider olmaması gibi durumlarla da karşılaşabilmektedir (Eren, 2010). Teoride kişisel özelliklerin tam olarak ölçülememesi ve herkes tarafından farklı algılanması, liderlikle ilgili yeni yaklaşımların çıkmasına neden olmuştur.

#### **1.4.2. Davranışsal Kuramlar**

Davranışsal liderliğin en önemli özelliği, liderin kişilik özellikleri yerine, sergilediği davranışlar önem arz etmektedir. Lideri etkin ve başarılı yapan husus, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Davranışsal liderlik teorisi, yapılan araştırmalar sonucunda aşağıdaki başlıklar altında toplanmıştır.

Teorinin temelinde etkin liderlerin ne özellikler taşıdıkları değil nasıl davrandıkları araştırılmaya çalışılmıştır. Şimşek (2008) ve Koçel (2007)'ye göre etkin liderlerin davranışsal özellikler temel olarak şu sorulara verilen yanıtlarda saptanmaya çalışılmıştır:

- ✓ Grup içindeki görevleri nasıl aktardıkları,
- ✓ Astlarıyla nasıl ilişki kurdukları,
- ✓ İzleyicilerini nasıl motive ettikleri,
- ✓ Görevlerini nasıl yerine getirdikleri,
- ✓ Planlama ve kontrol şekli,
- ✓ İletişim şekli,
- ✓ Yetki verip vermemesi,
- ✓ Amaçlarını belirleme şekli vb.

Bu kuramda liderin davranışsal özellikleri üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte sadece liderin davranışları değil izleyicilerin tutumlarına da önem verilmiştir.

Davranış kuramı üç yönden eleştiri almıştır (Sabuncuoğlu, 1996):

- ✓ Lidere ait gerçek davranış özelliklerinin belirlenmesi oldukça zordur. Çünkü her araştırmacı farklı yöntemlerle liderin davranış özelliklerini saptamaya çalışmıştır. Farklı yöntemlerle araştırma yapılması liderlik davranışlarının farklı ölçülmesine neden olabilmektedir.
- ✓ Teoride hangi liderlik türünün en etkili olduğu tam olarak saptanamamıştır. Bazı araştırmacılar insan ilişkilerine yönelmiş (insan

ilişkilerini öncelikli tutan) lider tipinin daha etkili olduğunu savunurken bazı araştırmacılar göreve yönelmiş (görevi öncelikli tutan) liderin daha etkili olduğunu savunmuşlardır. Bununla birlikte her iki boyutu da değerlendiren teorisyenlerde mevcuttur. Bunlara göre her iki boyuttan da yüksek puan alanlar etkin liderlerdir.

- ✓ Yapılan araştırmaların çoğu Amerikan sosyo-kültürel ortamını yansıtmaktadır. Başka kültürlerde başka liderlik davranışları daha etkin olabilir.

#### **1.4.2.1.Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı**

1938'de Ronald Lippitt ile Ralph K. White, Kurt Lewin çocuk grupları ile ilgili bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmayla çeşitli tarzda grup içinde faaliyet gösteren gruplar ve farklı liderlik tarzına sahip olan gruplar incelenmiştir. Yapılan araştırmanın amacı, küçük çocukları deney yapanların denetimi altında, demokratik ve otoriter gibi iki farklı lider tarzına gösterecekleri tepkilere göre gruplara ayırmaktır. Haftalarca düzenli olarak toplantılar sürdürülmüştür. Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, demokratik liderliğin uygulandığı gruplarda nitelik yüksek; otoriter liderliğin uygulandığı gruplarda ise iş miktarının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda laissez-faire yaklaşımında ise hem nitelik hem de verim açısından etkinlik yoktur. Bununla birlikte, gruptan otoriter liderin çıkmasıyla çalışmanın tamamıyla durduğu; gruptan demokratik liderin çıkmasıyla ise grup performansında çok az bir düşme olduğu gözlemlenmiştir (Tekarslan v.d., 2000). Otoriter liderin yer aldığı gruplarda, üyeler arasında geçimsizlik, saldırganlık ve tatminsizlik olduğu; demokratik liderin olduğu gruplarda ise üyelerin morali ve tatmini bakımından olumlu sonuçlar alındığı görülmüştür. Elde edilen bu bulgularla birlikte demokratik lider tipinin en verimli ve en etkin tarz olduğu sonucuna ulaşılabilir.

#### **1.4.2.2.Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

Liderlerde gözükten bazı davranış kalıplarının ortaya çıkarılması amacıyla Ohio Üniversitesi bir takım liderlik çalışmaları yürütmüştür. 1945 senesinde, Ohio

Üniversitesi'ne bağı olan İş Araştırmaları Bürosu tarafından başlayan araştırmalar 5 sene boyunca devam etmiştir. Yaklaşık 1800 çeşit liderlik boyutu geliştirilmiştir. Geliřtirilen bu boyutlar anlamlarını yitirmeden 150 boyuta indirgenmiştir. Lider Davranışını Tanımlama Anketi'nin ilk biçimini bu 150 boyut vermiştir. Anketlere verilen cevaplardan yola çıkararak elde edilen sonuçlara göre, lider davranışı iki boyutta yoğunlaşmıştır (Tekarslan v.d.,2000). Bu iki boyutun birbirinden bağımsız olduğu dūřünölmüřtür. İşe yoğnelik ve çalışana yoğnelik olarak adlandırılmışlardır (şimşek, 2008).

İşe yoğnelik boyutu (yapıyı harekete geçirme): Bu boyut liderin amaçlarına ulaşmasını hedefler. Dolayısıyla da yapılması gereken işlere yoğunlaşmasını ifade etmektedir. Bununla birlikte astlarını amaçlarına ulaşabilmeleri için motivasyonlarını arttırır, yeterli düzeyde olmayan işçilere ceza verir, astlarına danışmadan bazı şeyleri tek başına yapabilir ve astlarından işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışmalarını ister. Liderin gruptaki misyonu; grubun daha önceden belirlenen amaçlara varılabilmesi için yapıyı tanımlamak, tanımlanan yapı içersinde kendi rolünü ve diğer kişilerin rollerini ortaya koymaktır.

alışana yoğnelik (anlayış boyutu): grupta yer alan üyelerin duygularına, ilgi duydukları şeylere, dūřüncelerine karşı liderin duyarlı olduğu bir boyuttur. alışanlarının istek ve gereksinimlerini önemseyen ve onlara değer veren bir lider tipi mevcuttur (Tekarslan, 2000).

Liderin bireyi dikkate alan davranışlarındaki artış, personel devamsızlığını ve devir hızını azalttığını, Ohio Üniversitesi çalışmalarında elde edilen bulgular göstermiştir. Bununla birlikte lider işe istinaden tutum geliştirdiğinde de astların performansında bir atış görölmüştür (Koçel, 2007: 591).



**Tablo 1. Ohio State Üniversitesi liderlik davranışı boyutları**

<b>Çalışana Yönelik (Consideration)</b>	<b>İşe Yönelik (Initiating Structure)</b>
Astların kendisi ile görüşmesini kolaylaştırır.	Astlardan bölümün parçalarına uygun olarak hareket etmeleri ister.
Değişikliklere hazırdır.	Yetersiz işi cezalandırır.
Astı azarlamak yerine, yapılan işi cezalandırır.	Astlarına sormadan bazı şeyler üstlenir.

**Kaynak:** Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., Ve Baysal, A.C. (2000), *Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, s.125*

Tablo 1’de de görüldüğü üzere, iki tür liderlik tipi tanımlanmıştır. Birinci liderlik tipinde demokratik liderlik tipinden yani çalışan merkezli eğilimlerden bahsedilmekte; ikinci liderlik tipinde ise otokratik lider tipinden yani görev merkezli bir lider modelinden bahsedilmektedir.

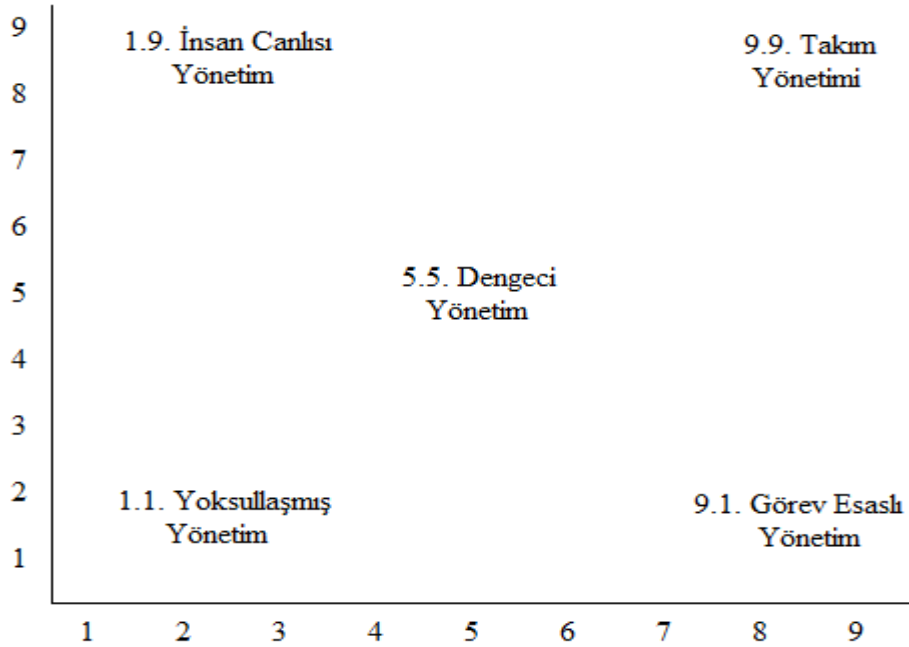
#### **1.4.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

1947 senesinde Ohio Üniversitesi’ndekine benzer bir çalışma da Michigan Üniversitesi’nde yapılmıştır. Rensis Likert’in University of Michigan Araştırma Merkezi tarafından yürütülen çalışma R. Likert yönetiminde yapılmıştır. Yapılan bu çalışmanın amacı grubun verimliliğine katkı ve grup fertlerinin tatmin duygularına fayda sağlayan etmenleri belirlemektir (Kıngır ve Şahin, 2005). Düşük ve yüksek verimliliği olan işletmelerin liderlik davranışlarını ele alan bu araştırmayla önemli farklılıklar saptanmıştır. Verimlilik oranının yüksek olduğu işletmelerde liderlerin üstleri tarafından uzaktan denetimde oldukları görülmüştür. Aynı zamanda liderin kendisinin de astlarını aynı biçimde uzaktan denetledikleri, üretim esaslı değil kişi esaslı oldukları ve yürütme işlevine daha fazla zaman ayırdıkları gözlemlenmiştir.

#### 1.4.2.4.Blake ve Mouton' un Yönetim Tarzı Matrisi

Robert Blake ve Jane Mouton, yukarıda bahsedilen araştırmaların ulaştıkları sonuçları ve varsayımları yönetim tarzı matrisi olarak modelleştirmişlerdir (Koçel, 2007: 593). Böylelikle yöneticilerin davranışlarını değiştirmek ve açıklamak için kullanılacak bir matris biçimine getirilmiştir. Aşağıda Şekil 2'de bu matris görölmektedir.

Şekil 2. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi



**Kaynak:** Tekarşlan, E., Kılınç, T., Şencan, H., Ve Baysal, A.C. (2000), Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

1.1. Yoksullaşmış yönetim: 1.1. yönetim tarzı Luthans (1995) tarafından yoksullaşmış yönetim tarzı olarak belirlenmiştir. Lider, yoksullaşmış yönetim tarzında tutunabilmek için elinden gelen en az gayreti gösterir. Ayrıca, liderin sorumlu olduğu işlerde başarılı olabilmek bakımından ve yönettiği gurubun istek ve gereksinimlerini gözetmek açısından yetersiz kaldığı, yalnızca örgüt içinde kalabilmek adına uğraştığı belirtilmiştir. Bu noktadaki birlider hem çatışmaları engellemede yetersiz kalır hem de belli bir iş verimliliği düşük olur.Tekarşlan

(2000) Türkiye’de özellikle kamu yönetiminde görülen bir liderlik tipi olduğunu belirtmiştir.

1.9. İnsan canlısı yönetim: Lider tarafından çalışanlara fazla ilgi, üretime az ilgi olan bu yönetim tarzında; çalışanların istekleri, mutlulukları ve arzuları lider için en önemli noktadır (Luthans, 1995). Bu yönetim tarzındaki işletmelerde güven esaslı yaklaşım söz konusudur (Ataman, 2001). Çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiler ve çatışmaların az oluşu üretimdeki başarının artmasını sağlar. Bu tip yönetim şeklinin işlemeye başarı kazandırması oldukça düşük bir olasılıktır (Baysal ve Tekarslan, 2004).

5.5. Dengeci yönetim: Üretime aynı zamanda da insana olan ilgiyi bu yönetim tarzında lider, orta seviyede tutmaya gayret gösterir. Hem üretime hem de insana gereken önem ve değeri verir; çalışanların mutluluğu da önemli bir husustur (Kingir ve Şahin, 2003).

9.1. Görev esaslı yönetim: Bu yönetim tarzında üretim temel alınır. Çalışanlara verilen önem değeri 1 (düşük) iken üretim için verilen önem değeri 9 (yüksek)’dur. Bu yönetimde yer alan liderler, hedeflediklerine ulaştıkları an başarıyı sağladıklarını düşünürler (Luthans, 1995). Tekarslan v.d. (2000)’nin görüşüne göre, yalnızca üretim temel alınır ve önemli olan nokta her zaman çıktıdır. Çalışan bu yaklaşımda bir makine gibi görülmektedir. Türkiye’de özellikle özel sektörde yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir.

9.9 Takım yönetimi: Bu tip yönetimde amaç, belirlenen hedeflere yönelik olarak örgütte işe kendini vererek çalışacak arzulu kişilerin işe alınması ve örgütsel hedefler doğrultusunda birleşmektir (Taşkıran, 2006). Çalışanların istek ve azimleri dolayısıyla verimli ve etkin şekilde örgütsel başarılarla ulaşılır. Aynı zamanda da yönetim olarak insan istek ve ihtiyaçlarını eksiksiz şekilde karşılarlar. Böylece karşılıklı güvene dayalı, saygı ve dayanışma içinde örgütsel mutluluk gerçekleşir.

#### **1.4.2.5.Mcgregor' un X Ve Y Kuramları**

X ve Y kuramı McGregor tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram, lider davranışlarını incelemek ve açıklamak adına geliştirilen bir başka popüler teoridir.

Bahsedilen X ve Y varsayımlarından herhangi biri izleyiciler için lider davranışlarının gözlemlenmesinde kullanılmaktadır. Ancak bu kuram, yönetiminin çalışana olan bakış açısında farklılaşmaya neden olduğu için de liderlik kuramı sayılabilmektedir. Tek boyutlu bir kuram olan X ve Y kuramı; sadece çalışanın doğasını açıklamakla yetinmez aynı zamanda çalışanın ne şekilde liderlik yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu kuram bunun için çalışanın yeni ve eski görüşlerini birbirleri ile karşılaştırmaları yapılmaktadır (Başaran, 58). Liderliğin tek boyutta incelenmesi X ve Y kuramına eleştirilerin gelmesine neden olmuştur. Çünkü eleştirel yaklaşımda bulunanlar, liderliğin tek boyutla sınırlı kalmayacağını başka boyutların da olduğunu söylemişlerdir. X varsayımı, liderliğin geleneksel direktif tarzıyla ilişkilendirilmiştir (Aysel, 2006). Bu kuram, klasik kuramlarda olduğu gibi bireysel açıdan ne şekilde görülmesi gerektiğini savunmakta ve bireyi ne şekilde gördüklerini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla McGregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramı, dolaysız olarak bir liderlik kuramı olmayabilir.

#### **1.4.2.6.Likert'in Sistem 4 Modeli**

Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Enstitüsü yönetmeni olan Rensis Likert, 1950'li senelerde yapmış olduğu araştırmalara istinaden liderlikte Destekçi Liderlik Kuramı'nı yani Sistem 4 modelini geliştirmiştir. Liderin liderlik şekline kümenin etkililiğini ilişkilendirmiştir. Sistem 4 modeli tek boyutlu bir kuramdır (Taşkiran, 2006).

Bu kurama göre yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanmıştır. Bu dört grubun her biri farklı varsayımları ve davranışları içermektedir. Tablo 2.'de gruplar ve özellikleri gösterilmiştir.

Özetleyecek olursak 4 sistem (Koçel, 2007):

Sistem 1: Sömürücü Otokratik: astlarda şekilsel olmayan gruplar vardır. Takım çalışması uygulanmaz. Lidere sorumlu olarak çalışan gruplar mevcuttur. Orta seviyede üretim vardır.

Sistem 2: Yardımsever Otokratik: sistem 1’de olduğu gibi takım çalışması yoktur. Yine şekilsel olmayan gruplar mevcuttur ve bu gruplar lidere karşı bazen direniş gösterir.

Sistem 3: Katılımcı: takım çalışmasına yatkınlık vardır. Şekilsel olmayan gruplar meydana gelse dahi örgüt amaçlarına olan karşı gelme azdır ve destekleme vardır. Dolayısıyla üretim iyi seviyededir.

Sistem 4: Demokratik: bu sistemde yalnızca takım çalışmasıyla amaçlar gerçekleştirilebilir. Şekilsel olmayan gruplar vardır ancak şekilsel gruba bağlıdır. Örgütte var olan bütün sosyal gruplar örgütün hedeflerine ulaşmaya çalışır.

Verimliliği yüksek olan gruplar Likert’e göre Sistem 3 ve Sistem 4 altında toplanmıştır. Düşük verime sahip gruplar ise Sistem 1 ve Sistem 2 altında toplanmıştır.

**Tablo 2. Likert’in Sistem 4 Modeli**

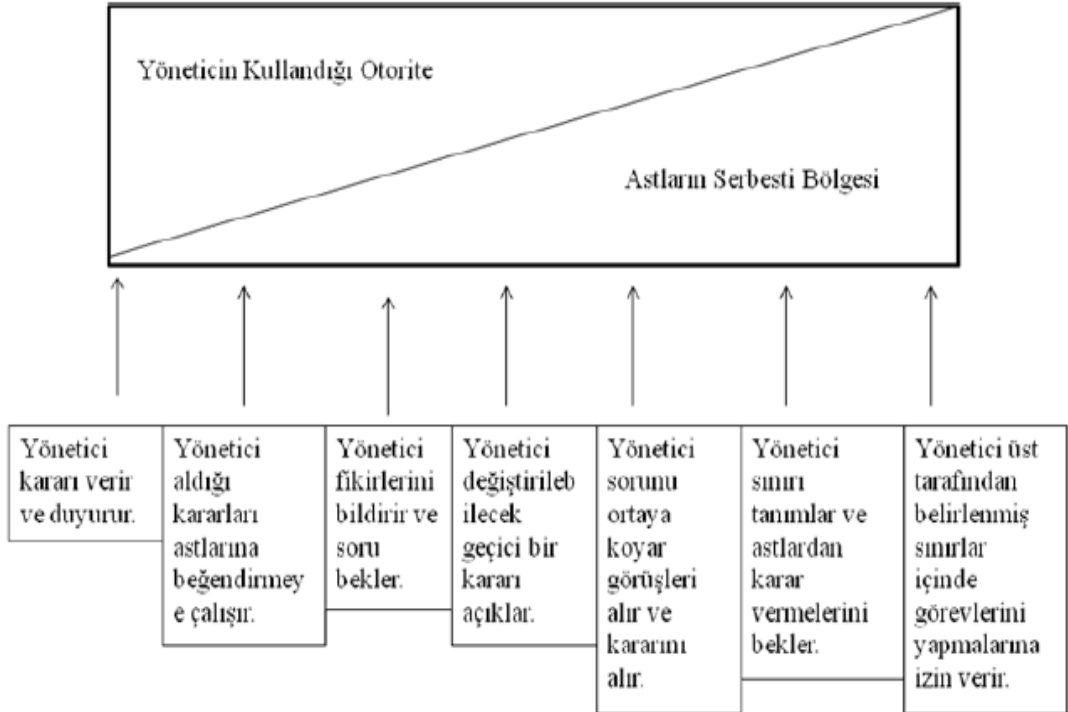
<b>Önderlik Değişkeni</b>	<b>Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)</b>	<b>Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)</b>	<b>Sistem 3 (Katılımcı)</b>	<b>Sistem 4 (Demokratik)</b>
<b>1.Astlara olan güven</b>	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile Efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
<b>2.Astların Algıladığı serbesti</b>	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
<b>3.Üstün astlarla olan ilişkisi</b>	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

**Kaynak:Koçel, T., 2007. İşletme Yöneticiliği. 11. Bs. İstanbul: Arıkan.**

### 1.4.2.7.Tannenbaum Ve Schmit Liderlik Modeli

Liderliđi iki uç noktada kabul eden bir model oluşturan Tannenbaum ve Schmit; otokratik ve demokratik liderlik kavramları üzerinde durmuşlardır. Tannenbaum ve Schmit, yedi farklı lider davranış biçimini iki uç noktanın arasındaki doğrudaki birleştirmişlerdir. Bu model yetki kavramını esasına dayanmaktadır. Herhangi bir durumdaki liderlik davranışı, asta verilen yetki derecesi ile liderin mevcut yetki derecesi arasında bir kombinasyon oluşturmaktadır. Liderin ne şekilde hareket edeceği hususunda astların dűřünceleri, astların kişilikleri, sorunlara çözümler yolu bulmada grubun kabiliyeti ve astların sorumluluk alma seviyesi, uygun liderlik tipini saptayan faktörlerdendir (Aysel, 2006). Tannenbaum ve Schmit ilerleyen zamanlarda bir takım makalelerde bu modele ilavelerde bulunmuşlardır. Örgütsel ve toplumsal çevrenin etkisini araştırmışlar aynı zamanda da astlar ile yöneticiler ve durumun özellikleri arasındaki ilişki odak noktaları olmuştur.

şekil 3. Tannenbaum ve Smith'in liderlik modeli



**Kaynak:**şimşek, M.ř. (2008), Yönetim Ve Organizasyon, Konya: Adım Ofset Ve Matbaacılık, s. 202.

#### 1.4.2.7.Bales'in Harward Üniversitesi Araştırmaları

Harvard'da Robert Bales tarafından yapılan araştırmaya göre, herhangi bir grup yesi liderlik davranışı yerine getirebilir. Fakat bu durumda grubun ilk oluşma anından itibaren belli kişilerin diğerlerine göre daha çok liderlik özellikleri gösteriyor olması gerekmektedir. Detaylı bir gözlem yöntemiyle Bales, niversite öğrencilerinden oluşturduğu grupların davranış özelliklerini gözlemlemiştir. Buna göre liderlik davranışı hakkında üç boyut belirlemiştir. Bu boyutlar:

- Faaliyet düzeyi,
- Görevi başarabilme kabiliyeti,
- Üyeler tarafından kabullenme derecesi

şeklinindedir. Araştırmadan elde edilen verilere göre grup tarafından en çok sevilen ve benimsenen aynı zamanda düşünceleri en beğenilen kişi grup liderliği için adaydır (Kıngır ve şahin, 2005).

Ohio ve Michigan niversitelerindeki araştırmaların verilerindeki gibi iki eksen üzerine yoğunlaşma söz konusudur. Bales'in yapmış olduğu araştırmaya göre, aynı anda iki lider bir arada bulunabilmektedir. İlk lider, daha çok grup içerisinde sosyal ya da duygusal faktörlerle ilgilenmekte ve grubun huzurlu ve rahat olmasını sağlayacak ortamı yaratmak için uğraşmaktadır. Diğer lider ise yalnızca işin başarı durumu ile ilgilenmekte ve gayret göstermektedir. Ohio ve Michigan niversitelerinde yapılan araştırmalarda tek bir lider hem işe yönelik hem de insana yönelik başarı hedeflerken Bales'in araştırmasında, iki farklı lider iki farklı başarıya odaklanmıştır. Bales'in yapmış olduğu bir diğer tespit ise; bir grup yesi tarafından iki farklı davranış sergilenmesi pek olası değildir, bu ancak iki farklı grup elemanı tarafından gerçekleştirilebilir (Aysel, 2006). Farklı liderlerin farklı davranış tutumları birbirine tamamıyla zıt olarak grlmektedir. Birisi, zamanı verimli kullanan, üst seviyede performans bekleyen, yönlendirici ve katı tepkiler verebilen bir liderdir. Diğeri ise; duyarlı, katılımcı, anlaşmacı ve aynı zamanda sosyal bir liderdir. Bahsedilenlerin ışığında, iki liderin aynı işletme içerisinde olması çatışmalara da

neden olabilmektedir. Bu da işletmenin başarısına olumsuz yönde etki edebilmektedir.

#### **1.4.2.9. Grup Dinamikleri Çalışmaları**

Grup Dinamikleri Araştırma Merkezi'nin yapmış olduğu birçok araştırmanın verilerini ve sonuçlarını göz önüne alan Darwin Cartwright ve Alvin Zander, bütün grup amaçlarını iki kategoride toplanacağını ileri sürmüşlerdir. Bu iki kategori (Taşkiran, 2006):

- Grubun faaliyetlerini sürdürmesi ve güçlendirmesi,
- Bazı özgün grup hedeflerinin başarıya ulaştırılmasıdır.

Hedeflerin gerçekleşme başarısında önemli faktör olan davranış türleri, Cartwright ve Zander'e göre, yöneticinin, "faaliyetleri başlatması, grup üyelerinin dikkatlerini amaca doğru yönlendirmesi ve sorunu ortaya koyarak işlemsel bir plan geliştirmesi" şeklinde sıralanmıştır. Dolayısıyla, hedeflere ulaşılması önceki teorilerde bahsedilen işe yönelik davranışlarla benzemekte olup, grubun faaliyetlerini sürdürmesi ve güçlendirmesi ise ilişkilere yönelik davranış biçimlerine girmektedir (Kıngır ve Şahin, 2005: 416). Aynı zamanda grubun faaliyetlerini sürdürmesi ve güçlendirmesiyle ilişkili davranışları ise, yöneticinin, "kişilerarası ilişkileri hoş tutması, çatışmalarda hakemlik etmesi, teşvik etmesi, harekete geçirmesi ve üyeler arasındaki karşılıklı bağımlılığı arttırması" şeklinde belirtilmiştir.

#### **1.4.2.10. Detroit- Edison Araştırmaları**

Örgütsel ve çevresel farklılaşmalarda liderliğin önemi konusuna ağırlık veren bir araştırmadır. Detroit-Edison araştırmasından bulunan sonuçlara istinaden, farklılaşma esnasında yöneticinin idari ve teknik kabiliyetleri, insan unsuruna ilgi veya insani bağlantılar kabiliyetlerine göre astlarının düşüncesinde daha büyük bir öneme sahiptir. Belli bir müddet herhangi bir farklılaşmaya uğramamış gruplarda ise, yöneticinin insani ilişkilerindeki kabiliyeti değer kazanmaktadır. Bu tip durumlarda idari-teknik veya yapıyı canlandırması gibi faktörler ile alakalı bilgiler edinildiği ve öğrenildiği için, astlar tarafından da gereğince uygulanabilmekte, değerli ve tek konu; insan faktörüne duyulan ilgi olabilmektedir (Kıngır ve Şahin, 2005:



418).Otoriter liderliği, gerçek faaliyetlerin kriz ya da olağanüstü durumlarda anlayışla karşılayabilmesini yukarıda bahsedilen durum açıklamaktadır. Hatta bununla da kalmayıp bunu çok istediklerini de kısmen de olsa açıklayabilmektedir.

Astların düşüncelerine göre insan unsurunun en önemli unsur olarak görülmesi ve farklılaşma olayında yöneticinin teknik ve idari kabiliyetlerinin önem kazanması, kriz ya da olağanüstü hal durumlarında otoriter liderin yeğlenmesini açıklayıcı bir bulgu olarak gözükmemektedir.

### **1.4.3.Durumsallık Kuramları**

Liderlik sürecinin koşul ve durumlara bağlı olarak da açıklanmaya çalışıldığı kuramdır. Kurama göre liderlik özellikleri etkileyen faktörler arasında, amacın niteliği, izleyicilerin tutumları, örgütün özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri bulunmaktadır (Koçel, 2007).

Durumsallık kuramı, davranışsal kuramın kısmen değindiği duygu etkileşimini daha ayrıntılı incelemektedir. Özellikle bilişim sistemindeki değişmelerin ve farklı kültürdeki bireylerin aynı örgütte çalışmaya başlaması, kişiler arası iletişimde mantık etkileşiminden ziyade duygu etkileşimini ortaya çıkarmıştır. Bu tür örgüt yapılarında mantık etkileşimi yerine duygu etkileşiminin ön planda tutulması örgütler için daha avantajlı olmaktadır. Bilişim sistemindeki değişmelerin yanı sıra insan hakları, bağımsızlık, ekonomik özgürlük, insan kaynakları konusundaki gelişmelerle birlikte insana verilen değerin önemsenmesi nedeniyle insanı yönlendirenin sadece zihin değeril, zihinle birlikte duygularında olduğu kabul görmeye başlamıştır.

#### **1.4.3.1.Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Kuramı**

Fiedler, liderlik durumlarını üç boyutlu bir sistem olarak tanımlamıştır. Bu boyutlar (Koçel, 2007):

- Liderin izleyicileriyle ilgili olan bireysel ilişkileri,
- Örgütün gerektirdiği görevler ve bu görevlerin derecesi,
- Güç ve otorite.

Fiedler, lider davranışlarını, liderin kişisel özelliklerinin yanı sıra mevcut şartların ve etkileşimlerinde etkilediğini vurgulamaktadır. Fiedler, liderlik davranışları üzerindeki bu etkiyi tespit edebilmek için iki soruya cevap aramaktadır. Bunlar (Koçel, 2007

- Benzer kişisel nitelikler ve benzer şartlara ve koşullara sahip liderlerin neden bazıları etkin lider olurken bazıları olamamaktadır?
- Neden bir lider belirli durumlarda etkili olabilirken belirli durumlarda olamamaktadır?

Fiedler, liderin kişisel özellikleri ile bulunduğu durumun uyumlu olmasıyla birlikte etkili bir lider olabileceğini belirtmiştir (Ergeneli, 2006). Yani liderin etkili olabilmesi için belirli koşulların sağlanması gerekmektedir. Liderin etkili olabilmesi bulunduğu ortama bağlıdır. Fiedler, durumsallık yaklaşımını, lider üye ilişkileri, görev ve liderin gücü ve otoritesi olmak üzere üç boyuta bağlamıştır.

#### **1.4.3.2. Hersey- Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı**

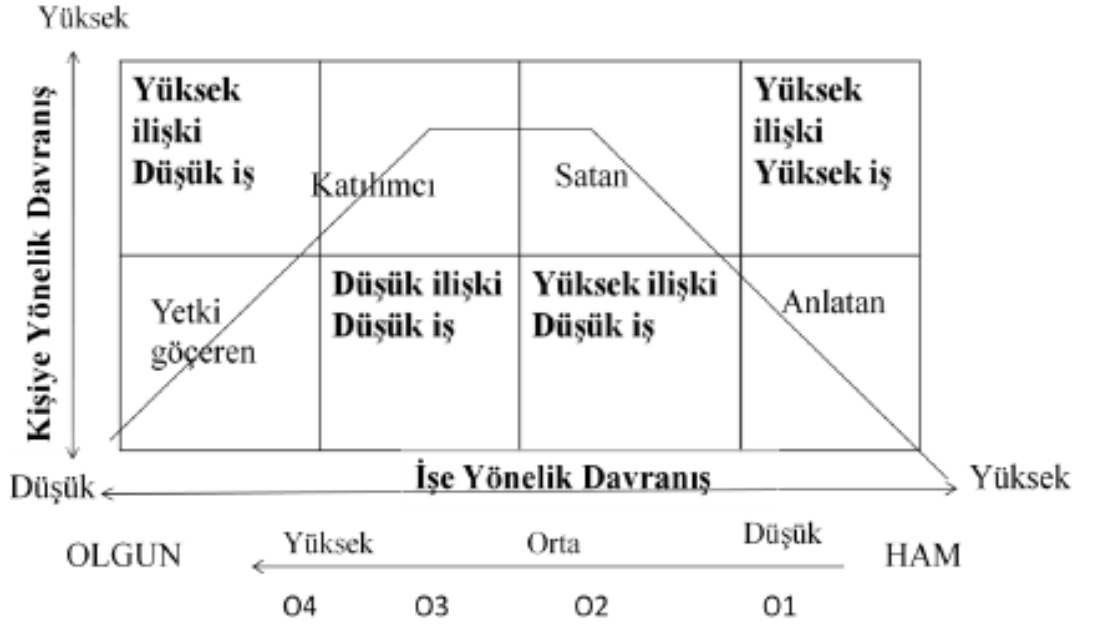
Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiş bir kuramdır. Bu kuram Ohio State Üniversitesi çalışmasına görev ve ilişki davranışı açısından benzer yapıya sahiptir (Kinicki ve Kreitner, 2006).

Teoriye göre ilişki davranışı çift yönlü olarak psikolojik ve kolaylaştırıcı iletişime gönderme yapmaktadır. Bu teorideki en önemli olgu ise liderin etkinliğinin, astlarının verimlilik ve isteklilik düzeylerine bağlı olmasıdır (Koçel, 2007). Lider astlarına neyin, nasıl, nerede ve ne zaman yapılması gerektiği konusunda bilgi verir.

Hersey ve Blachard durumsallık modeli içine etkili bir liderlik için gerekli olan “Olgunluk Modeli” ni eklemiştir. Bu modelde liderin ve astların olgunluk seviyeleri de liderliğin etkin bir şekilde ilerlemesini etkilemektedir. Modelde olgunluk olarak ifade edilen, iş olgunluğu ve psikolojik olgunluktur. İş olgunluğu, astların iş ile ilgili teknik bilgi ve beceriye sahip olması, psikolojik olgunluk ise astların kendilerine olan güvenlerinin tam ve yetenekli olmaları olarak belirtilmektedir (Kozak, 2008). Düşük görev olgunluğuna sahip yani az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük astların liderlerinden görmeyi istedikleri davranışlarla,

yetenekli veya eğitim düzeyi yüksek astların liderlerinden görmeyi istedikleri davranışlar arasında farklılık vardır.

**Şekil 4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli**



**Kaynak:**Luthans, F. (1995). Organizational Behavior (International Edition). Mc.Graw-Hill, s.376.

Şekil 4'e göre Olgunluk düzeyleri ile ilgili dört kategori oluşmaktadır (Luthans, 1995):

O1: Astlar görevleri yerine getirmek için yeterli ve istekli değildirler.

O2: Astlar görevleri yerine getirmek için yetersizlerdir fakat istekleri vardır.

O3: Astlar görevleri yerine getirmek için yeterlidir fakat istekleri yoktur.

O4: Astlar görevleri yerine getirmek için hem yeterli hem de isteklidirler.

Modelde önemli olan olgu liderlik tarzının tek bir boyuta bağlı değil, birden çok boyuta bağlı olduğudur. Modelde astlar için dört olgunluk düzeyi belirtilmiş ve bu olgunluk düzeylerine göre lider çeşitleri ortaya çıkmıştır (Ergeneli, 2006):

- Anlatan lider: Astlar işleri yerine getirmekte yetersiz ve isteksiz ise ne yapılması gerektiğini açıkça belirten lider,

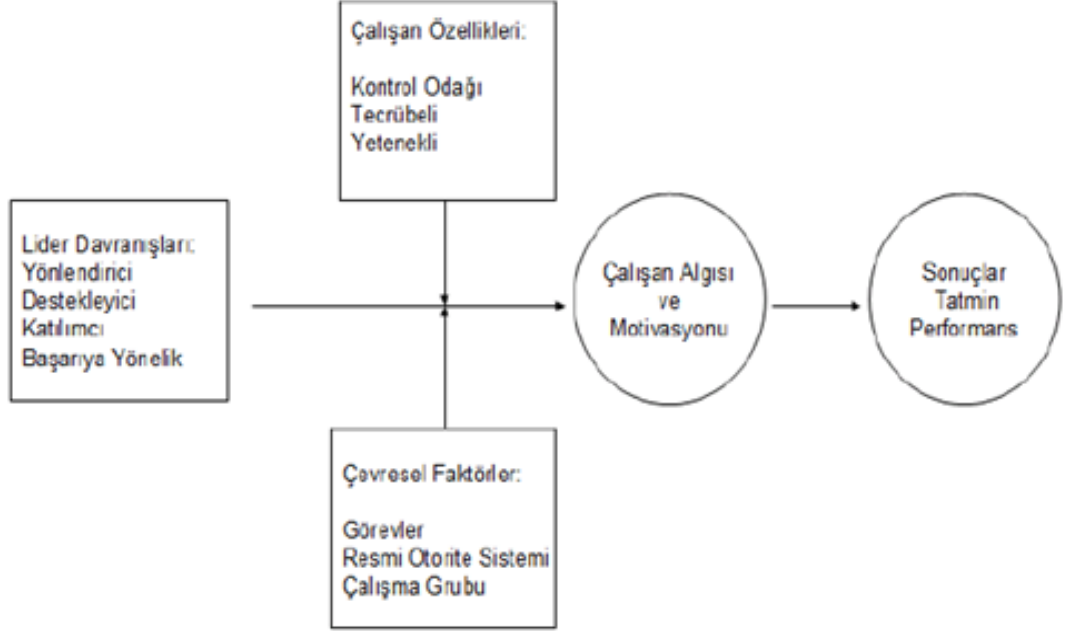
- Satan lider: Astlar işleri yerine getirmekte yetersiz ancak istekli ise astları yönlendiren lider,
- Katılımcı lider: Astlar işleri yerine getirmekte yeterli ancak isteksiz ise karar verme sürecin paylaşan lider,
- Yetki göçeren lider: Astlar işleri yerine getirmekte yeterli ve aynı zamanda istekli ise, yönlendiren lider.

#### **1.4.3.3.1.4.3.3. House ve Mitchell Yol-Amaç Kuramı**

Teoriye göre liderin amaca ulaşmak için astlarını güdülemesi öne çıkmaktadır. Teoride liderin görev ve astlarına ilişkin davranışlarıyla beraber güdüleme üçüncü boyut olarak ele alınmaktadır (Koçel, 2001). Kurama göre bireyler belirlenen amaçlara ulaşmak için gereken çabayı gösteren yolu açarlar ve bu şekilde etkili olabilirler.

Amaç yol teorisinde liderlere iki önemli görev düşmektedir. Birincisi örgütsel amaçlar doğrultusunda astlarını hangi davranışlar doğrultusunda ödüllendireceğini, ikincisi ise istenilen davranışlar için astları destekleyerek ödülleri arttırmasıdır (Eren, 2008). Buna göre lider davranışları, tatmin edici davranışlar ve bu davranışların sonucunda ödüllendirmeye bağlıdır.

### Şekil 5. Yol-Amaç Kuramı



Kaynak:Eren E. (2008) Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2010. Eren, E.Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2010.

Yol amaç teorisine göre dört liderlik türü belirlenmiştir (House, 1996; Hoffman and Morgeson, 2003);

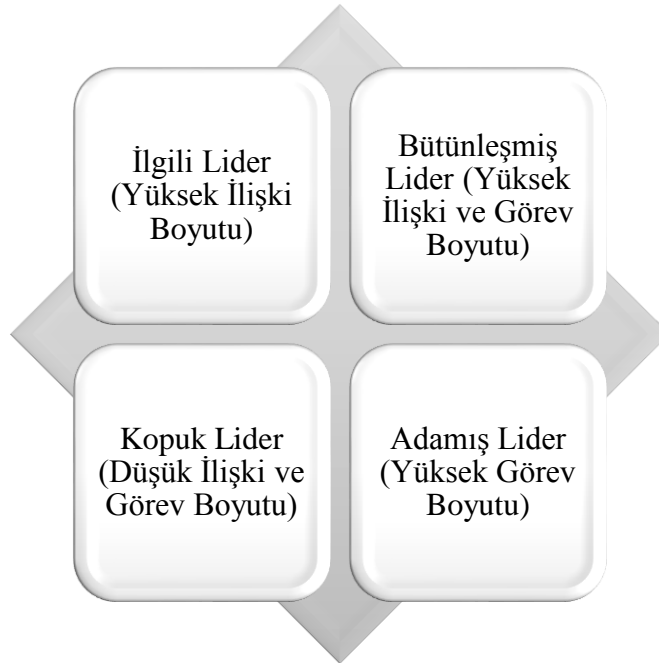
- Yönlendirici lider: Lider astlarına görev paylaşımı yapar. Belirlenen standartlar ve kurallar çerçevesinden astlarından görevi yerine getirmelerini bekler.
- Destekleyici lider: Lider astlarına dostça yaklaşır. Lider için astlarının refah ve mutluluğu önemlidir.
- Katılımcı lider: Karar sürecinde lider astlarının fikirlerini alır böylece örgüt kararlarında astlarını da sürece katar.
- Başarı yönelimli lider: Lider yüksek hedefler belirler ve astlarının bu hedeflere ulaşmada görevlerini en iyi şekilde yapacaklarına dair güveni tamdır.

#### 1.4.3.4.Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Reddin, durumsallık kuramlarına bir yenisini eklemiştir. Bu modelde iş ve insan boyutlarıyla birlikte üçüncü boyut olan etkinlik boyutu da ilave edilmiştir. Kuram, Ohio Üniversitesi çalışmalarına “etkililik” kavramını etkileyerek liderliği üç boyuta çıkarmıştır (Koçel, 2007).Teorinin en önemli özelliği liderin nasıl davrandığı veya ne yaptığı değil sonuç olarak ortaya ne çıktığıdır. Lider farklı durumlarda etkin davranmakla yükümlüdür, liderden mümkün olduğunca farklı durumlarda genişlik beklenir. Bu genişlik lidere farklı durumlarda en iyi şekilde görevini yerine getirmesini ve yüksek etkinlik olmasını sağlar.

Reddin, lider ast ilişkilerinin iyi ya da kötü olması, liderin yetki ve görevlerini gereğince yerine getirip getirmemesiyle ilişkilidir.Liderin yetkisinin az veya çok olması, görevinin yapısının belirlenmiş olması yada olmaması, dört temel lider yaklaşımını belirlemektedir.

#### Şekil 6. Reddin'in Lider Davranışı



Kaynak:Ömürganülşen Mine ve Sevim Leyla,( 2005); " Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı'nın Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve

Ampirik Bir Araştırma ", Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 12, Sayı: 2, s. 94

Kopuk yönetim tarzı; görev ve ilişki boyutu düşük olan liderlik boyutudur. Bu tarz liderler, genellikle kurallar ve prosedürler çerçevesinde hareket ederler. Bununla birlikte hataları sürekli olarak düzeltmeye yönelik etkileşim tarzı sergilerler. Bu tür liderlerin sosyal iletişimleri zayıftır. Bu yüzden genellikle emirlerini yazılı olarak verirler. Örgütü ve bireyleri bir bütün olarak düşünmezler (Şimşek, 2008). Astlarını kurallara uymaları ya da uymamaları yönünde değerlendirirken, üstlerini de zekâ ve akıl ölçüleriyle değerlendirirler. Bu tarz liderler çalışanlar arası anlaşmazlıklarda kaçmaya çalışırlar, olaylara müdahale etmezler.

İlgili yönetim tarzı; yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutunda yer alırlar. Örgüt içindeki bireyleri oldukları gibi kabul ederler. Astlarıyla sürekli iletişim haline bulunurlar (Şimşek, 2008). Örgütü bir sistem olarak görürler ve herhangi bir fikir ayrılığında uzlaşmacı bir tutum sergilerler.

Bütünleşmiş yönetim tarzı; yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutunda yer alan liderlerdir. Örgüt içinde olayların bir parçası olmayı seçerler ve katılımcı bir yönetim tarzı sergilerler (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005). Adanmış yönetim tarzı; düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutunda yer alan lider türleridir. Çalışanları otorite altına alırlar ve hükmetmeye çalışırlar. Çalışanlarına genellikle sözlü olarak emir verirler. Çıkan anlaşmazlıklar karşısında ise bastırma yoluna giderler.

Reddin bu dört davranışa etkinlik boyutunu da eklemekte ve sekiz lider davranışı ortaya çıkmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Leblebici, 2008):

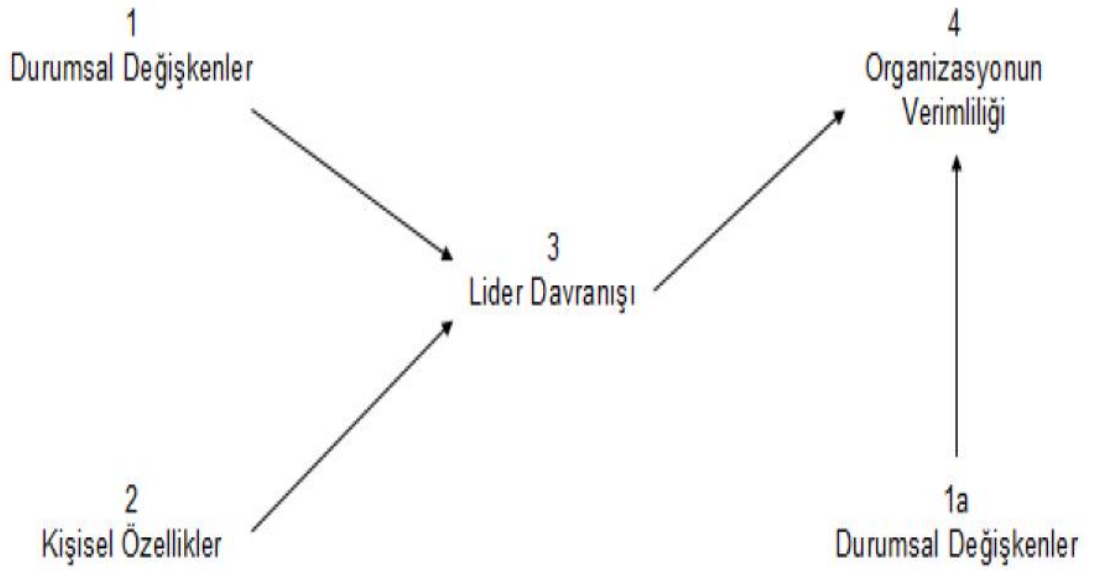
- Etkisiz kopuk lider (terk eden),
- Etkili kopuk lider (bürokrat),
- Etkisiz adanmış (otoriter),
- Etkili adanmış (babacan),
- Etkisiz ilgili (görevci),
- Etkili ilgili (geliştirici),
- Etkisiz bütünleştirici (uzlaştırıcı),

- Etkili bütünleştirici (yürütmeci).

#### 1.4.3.5.Vroom- Yetton'un Liderlik Yaklaşımı

1970'li yıllarda Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton, tarafından geliştirilmiştir (Baysal ve Tekarslan, 2004). Teorinin temelinde çeşitli özgün karar verme durumları için hangi düzeyde katılım gerektiren bir liderlik tarzının daha etkin olacağı yatmaktadır.

Şekil 7. Vroom – Yetton'un Liderlik Modeli



Kaynak: Kreitner,R. Angelo Kinicki, (2008). Organizational Behavior, 9. Bs., Arizona: Mc Graw Hill, 467.

Modelde dört varsayım bulunmaktadır. Bunlar (Kreitner ve Kinicki, 2008):

- (1) Takipçiler, zaman, iş talebi gibi durumsal değişkenler
- (2) Deneyim, iletişim becerileri gibi liderin kişisel özellikleri,
- (3) (1) ve (2) etkileşime girerek lider davranışlarını oluşturur,



(1a) Lider davranışı da liderin kontrol alanı dışında yer alan ekonomik koşullar, rekabet gibi diğer durumsal değişkenler

(4) (3) ve (1a) birlikte organizasyon verimliliğini belirler.

Vroom & Yetton'un Lider Katılım Modeli'ne göre liderlik davranışları ile karar alma süreci etkileşim içindedir. Farklı durumlar karşısında lider davranışları da liderin karar verme tarzına bağlı olarak farklılaşacaktır. Modele göre tanımlanmış beş karar verme tarzı bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir ([http://www.pau.edu.tr/pau20/asp\\_download.aspx?id=66](http://www.pau.edu.tr/pau20/asp_download.aspx?id=66), Erişim Tarihi: 10.11.2014):

- Lider, elindeki bilgilerle karar alır.
- Lider, astlarından aldığı bilgilerin ışığında bir karar alır.
- Lider, astların da fikirlerini alır ve çözüme varır.
- Lider, astlarıyla grup ortamında fikir alışverişi yapıp, kararı kendisi alır.
- Lider, astlarıyla grup ortamında tartışır ve karar grubun fikir birliğiyle alınır.

Lider bu yaklaşımlardan en iyi olanı belirlemek için yedi sorunun cevabını aramaktadır. Bu sorular şu şekildedir (Baron, 1983):

Soru A: Yüksek kaliteli bir karara mı ihtiyaç var?

Soru B: Kararı alabilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?

Soru C: Problem yapılandırılmış mı?

Soru D: Astların kararı kabul etmesi uygulama için hayati önem taşıyor mu?

Soru E: Eğer kararı tek başıma veririm, bunun astlar tarafından kabul edilmesi olası mı?

Soru F: Bu problemin çözümü yoluyla alınmış örgütsel amaçları astlar paylaşırlar mı?

Soru G: Alınan kararın uygulanması sonucunda astlar arasında çatışma çıkması muhtemel mi?

Lider bu sorular ve sorulara verdiği cevaplar doğrultusunda durum değerlendirmesi yapmaktadır. Bu şekilde lider farklı durumlarda en etkin davranışı sergileyebilmektedir.

#### **1.4.4.Modern Liderlik Kuramları**

Değişen ve gelişen çağımız dünyasında işletmeler ulusal boyuttan uluslararası boyuta ulaşmıştır. Bununla birlikte artan rekabet ortam ve hızla gelişen teknoloji, işletmelerin daha karmaşık ve belirsiz bir ortama sürüklemiştir. Bu durum işletmelerin özellikle insan kaynaklarına daha fazla önem vermesine neden olmuştur.

##### **1.4.4.1.Etkileşimsel Liderlik**

Etkileşimsel liderlik tarzında, çalışanların rollerinin belirlenmesi ve performanslarına bağlı olarak ödüllendirme yoluna gitmeye odaklanılmıştır. Bununla birlikte etkileşimsel liderlik, amaçların belirlenmesi, belirlenen amaçlara ulaşmada takip edilen sürecin izlenmesi ve astların belirlenen amaca ulaşmalarındaki seviyelere göre ödüllendirilmesi veya cezalandırılması gibi yönetim aktivitelerini kapsamaktadır (Kreitner ve Kinicki, 2008). Etkileşimsel liderlik çerçeve olarak amaç yol teorisine benzemekle beraber bu lider astları yönlendirirken onların kendi özelliklerini ve itibar görme ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurur. Astlarına amaçlar doğrultusunda hangi yollardan gidileceğini belirtir ve astlarından bunları etkili şekilde yerine getirmelerini bekler.

Etkileşimsel liderler geçmişten gelen olumlu ve yararlı faaliyetleri sürdürme yolunu tercih etmektedirler. Geçmişten gelen bu faaliyetleri gelecek nesillere aktarmak isterler (Eren, 2008). Bununla birlikte etkileşimsel liderlerin yaratıcılık ve yenilik yönleri azdır. Durgun büyüme ve tasarruf politikası benimsemiş örgütlerde daha fazla etkinlik göstererek başarı sağlar.

##### **1.4.4.2.Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştirirler. Dönüşümcü liderler örgütte değişim ve yenilenme için üstün

performans göstermektedir (Koçel, 2007). Liderin örgütte değişime gidebilmesi ise ancak vizyon sahibi olmasına ve bu vizyonu izleyicilerinin kabul etmesine bağlıdır. Liderin vizyon sahibi olması örgütsel amaçları ve hedefleri anlamlı hale getirirken izleyicilerinde bu hedeflere ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar.

Luthans (1995)'e göre dönüşümcü liderler şu karakteristik özelliklere sahiptir:

- Kendilerini değişimci olarak tanımlamaktadırlar.
- Cesaretlidirler.
- Astlarına inanırlar.
- Değer odaklıdır.
- Hayat boyu öğrencilerdir.
- Zorlukların, belirsizliklerin ve kesin olmayan durumların üstesinden gelebilme becerisine sahiptirler.
- Vizyon sahibidirler.
- Atılımcı ve yenilikçidirler.

Dönüşümcü liderler, günümüz dünyasında hedeflerine ulaşabilmek için uyum sağlayabilme özelliklerine sahiptir. Bu özellikler şu şekildedir; süreci okuma, değişimi en iyi şekilde görebilme, cesur, güçlüklerle en iyi şekilde baş edebilme becerisine sahip olma gibi (Koçel, 2007). Dönüşümcü liderler kendi durumlarına bağımlı astlar yerine, bağımsız düşünebilen, eleştiri durumuna açık, yaratıcı ve yenilikçi özelliklere sahip astlar isterler. Dönüşümcü liderler risk almaktan ve hata yapmaktan korkmazlar. Dönüşümcü liderler reformcu bir yapıya sahiptirler.

#### **1.4.4.3. Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderlik, kişilik özelliklerinin gücü sayesinde etki yaratabilen liderlik türüdür. Karizmatik kavramı tam olarak netlik kazanmış olmasa da Luthans (1995)'e göre karizmatik liderlerin özellikleri arasında, kendine güvenli ve astları tarafından güvenilen, yüksek beklentili ve ideolojik vizyon sahibi olan, yüksek sadakat ve güven sağlayan özellikler bulunmaktadır.

Karizmatik liderler gizemli bir çekim kuvveti oluştururken, koşulsuz güven duygusunu sağlarlar. Karizmatik liderler, olağanüstü performans için çalışanlarını

her konuda teşvik ederler, onlar üzerinde güven ve inanç oluştururlar (Koçel, 2007). Liderlin var olan karizması, izleyicilerini etkilemekte ve izleyicileri kendi etrafında toplamaktadır. Böyle bir durumda izleyiciler liderin bizzat dış görünüşünden etkilenmektedirler.

Karizmatik liderler, güç sahibi, yüksek ölçüde kendine güvenli ve kendi doğrularını güçlü bir şekilde savunan liderlerdir. Karizmatik liderler örgütte etkin bir yönetim sağlamayı hedeflerler. Astlarının hayranlık duyduğu davranış biçimleri sergilerler. Karizmatik liderlerin güçlü bir etkileme gücü bulunmaktadır. Bu nedenle astları, lideri sorgusuz biçimde kabul ederler.

#### **1.4.4.4.Kültürel Liderlik**

Kültürel liderlik, örgüt misyon, amaç ve hedeflerinin lider tarafından belirlenmesi ve sürdürülmesidir. Kültürel liderlik, örgütün bir grup olarak hareket etmesini, astların rollerini net olarak anlaması ve astlarına sürekli olarak yardım etmesi sürecidir (Yıldırım, 2005). Kültürel liderlik, örgütteki bireyler tarafından bir bütün olarak paylaşılan ideolojiler, inançlar, değerler ve normlarla çalışanların etkilenmesi sürecidir. Kültürel liderlik, örgütsel aktörlerin etkileri, dinamik kültürel değerlerin etkisi ve bireylerin düşüncelerinin etkisiyle oluşmaktadır.

Kültürel liderlik, belirli kültürel sonuçlarla ilişkili olduğu belirtilmiştir. Örgüt içinde algılanan pozitif örgüt kültürü algısı ile liderlik davranışı ilişkilidir (Koçel, 2007). Özellikle proaktif liderlik davranışı ile pozitif örgüt kültürü algısının ilişkili olduğu kanıtlanmıştır.

Liderlik kuramlarının incelendiği bu bölüm okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin ön bilgi oluşturmaktadır. Okul müdürlerinin liderlik konuları öğretim alanının içinde olması nedeniyle öğretimsel liderliği ayrı bir başlıkta incelemekte fayda vardır.

#### **1.4.4.5.Organik Liderlik**

Değişen ve sürekli olarak gelişen dünyamızda şirketler ulusal boyutları uluslararası boyutlara taşımışlardır. Bununla beraber artan rekabet ortamı ve hızla

gelişen teknoloji, şirketleri karmaşık ve belirsiz bir duruma sürüklemiştir. Bu durum şirketlerin özellikle insan kaynaklarına daha fazla önem vermesini sağlamıştır.

Organik liderlik modern liderlik tarzlarının bir üst sınıfında bulunmaktadır. Bu liderlik stilinde liderler hümanist ve merhametlidirler. Liderlik stili, dönüşümcü liderlik ve ilişkisel liderlik stillerinin birleşimiyle oluşmaktadır. Organik liderlik, dönüşümcü liderler gibi örgütte değişim ve yenilenme için üstün performans göstermektedir. Liderin örgütte değişime gidebilmesi ise ancak vizyon sahibi olmasına ve bu vizyonu izleyicilerinin kabul etmesine bağlıdır. Bununla birlikte organik liderler etkileşimsel liderler gibi geçmişten gelen olumlu ve yararlı faaliyetleri sürdürme yolunu tercih etmektedirler. Geçmişten gelen bu faaliyetleri gelecek nesillere aktarmak isterler liderler, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını

değiştirirler

(<http://organicleadership.tumblr.com/post/185445185/organic-leadership>, Erişim

Tarihi: 10.11.2014)

#### **1.4.4.6. Hümanist Liderlik**

Hümanist ya da başka bir ifadeyle babacan lider, astlarını korumaya yönelik davranışlar sergilemektedir. Bazı durumlarda orta kademedeki astların görüşlerine başvuru yapsada kararları kendisi almaktadır. Daha çok ödül sistemini kullanmakta, fakat gerekli gördüğünde zaman ceza da uygulayabilmektedir (Koçel, 2007). Hümanist liderlik tarzında lider, hem ödüllendirici hem de cezalandırıcı sistemi birlikte uygulamaktadır.

#### **1.4.4.7. Otokratik Liderlik**

Otoriter ya da otokratik lider olarak isimlendirilen bu liderlik türünde, otorite liderde toplanan bir durumdur. Olumsuz bir liderlik tipi olarak ifade edilebilir. Çünkü astlarla lider arasında var olan iletişim tek yönlü olup, yalnızca liderin emirlerini iletmesi şeklinde olmaktadır ve izleyiciler işlerle ilgili olarak haberdar olmazlar (Koçel, 2007). Grup, liderin otoritesinden korkar durumdadır. Otoriter liderliğin en önemli faydaları, lider için güçlü bir motivasyon kaynağı olmasıdır. Tüm bunlarla beraber grupta tüm kararları veren sadece lider olduğu için, karar alma süreci çok hızlı olmaktadır.

#### 1.4.4.8. Bürokratik Liderlik

İşletme bünyesindeki yönetici pozisyonlarına çalışan, yalnızca unvan olarak bir makam olduğundan ve bu makamdan doğan otoriteyi elinde olduğu için liderlik değil kağıt üstünde ve genellikle yazılı iletişimi kullanarak yöneticilik yapan model olarak karşımıza çıkmaktadır(Koçel, 2007). Lider, gerekli yönlendirmeleri en iyi şekilde yaptığından, bu tip liderlerin izleyicilerinin herhangi bir yeteneğinin olmaması sorun oluşturmaz. Otoriter liderliğin en önemli problemi, liderin çok katı olması sebebiyle motivasyon düşüklüğü olmasıdır.

#### 1.5. Lider ve Yöneticinin Farkları

Lider ile yönetici kavramlarının arasında kimi anlamsal farklılıkların görülmesine karşın günlük dil içinde birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Liderlik ve yöneticilik birbirlerinde farklı anlamlar ifade ettikleri gibi aynı zamanda lider ve yönetici de birbirinden farklı rol, özellik ve davranışları anlatmaktadır. Liderlik kavramı üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda kimi bilim insanları yöneticilik ile liderlik kavramlarını kıyaslayarak aralarındaki farklılıkları değişik boyutlarda incelemeye çalışmışlardır.

Lider ile yönetici arasında ortaya çıkan farklılıklar Tablo 3.'deki gibidir.

**Tablo 3. Yönetici İle Lider Arasındaki Farklılıklar**

YÖNETİCİ	LİDER
Mevcut yapıyı korumayla ilgilenir.	Değişmeyle ilgilenir.
Yöneticidir.	Yönlendiricidir.

<b>Azılmış konuşma metnini okur.</b>	Konuşma metnini kendisi yazar.
<b>Bürokratik otoriteye dayanır.</b>	Moral otoriteye dayanır.
<b>Plan sahibidir.</b>	Vizyon sahibidir.
<b>Ödül ve cezaya dayalı güç verir.</b>	Paylaşılmış amaca dayalı güç verir.
<b>Denetler.</b>	Güdüler.
<b>Düzenler.</b>	İlham verir.
<b>Hak ve yetkidir.</b>	Güç ve yetenektir.
<b>İdarecidir.</b>	Yenilikçidir.
<b>Tekrarcıdır.</b>	Farklılık yaratır.
<b>Muhafaza eder.</b>	Geliştiricidir.
<b>Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır.</b>	İnsanlar üzerinde odaklanır.
<b>Kısa vadeli görüşe sahiptir.</b>	Uzun vadeli görüşe sahiptir.
<b>Nasıl ve ne zaman birimde soru sorar</b>	Ne ve niçin diye sorar.
<b>Gözü her zaman kar/zarar çizgisindedir.</b>	Gözü ufukla arar.
<b>Mevcut durumu kabul eder.</b>	Mevcut durumu sorgular
<b>İşi doğru yapar.</b>	Doğru işi yapar.
<b>Bugüne odaklanır.</b>	Geleceğe odaklanır.
<b>Mevcut durumu korumaya gelişir.</b>	Değişim yaratır.

<b>Politika ve kuralları uygular.</b>	Paylaş ilan değerlere dayalı bir kültüroluşturur.
<b>Tarafsızlığı sağlamak amacıyla astlarından uzak durur.</b>	İzleyenleriyle arasında duygusal bir bağ oluşturur.
<b>Pozisyon gücünü kullanır.</b>	Kişisel gücünü kullanır.
<b>Arkadan iter.</b>	Önde gider.
<b>Örgütün genellikle yüksekademelerinde bulunurlar.</b>	Bir örgütün her kısmında bulunabilirler.
<b>"Bu senin işin..." yaklaşımını benimserler.</b>	"Sana faydalı olacak olan..." kelimeleri ile görüşlerini ifade ederler.
<b>Başarı için sisteme dayanırlar.</b>	Safari için insanlara dayanırlar.
<b>Denetime güvenirlir.</b>	İnsanlara güvenirlir.
<b>Kısa vadede başarılacak hedef ve amaçlara odaklanırlar.</b>	Uzun vadede örgütün neyi başarabileceğinin hayalini kurarlar.
<b>Dikkati hareket ederler ve kesinolmayandan korkarlar.</b>	Değişiklik yapma ve risk alma eğilimindedir.
<b>Politikalar oluşturur.</b>	Prensipler oluşturur.
<b>Riske karşı tedbirlidir.</b>	Gerektiğinde risk alır.
<b>Karmaşadan uzak durur.</b>	Durağanlıktan uzak durur.

**Kaynak:** Ören, Seher Armağan. Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.



Tablo 3.'de gösterilen farklılıkların yanında iki kavramın işlevsel anlamda da birbirinden farklılık arz ettiği hususlar olduğu söylenebilir (Ülgen ve Mirze, 2004:14). Liderin temel görevi, örgütün stratejik yönlendirme durumunda vizyon, misyon ve temel hedeflerini tayin etmek ve bunlara erişmek amacıyla stratejiler belirlemek iken yöneticinin temel görevi ise belirlenen stratejileri uygulamaya koyarak istenilen sonuçlara ulaşmaktır.

**Tablo 4. Yöneticilik ile Liderlik Arasındaki Karşılaştırma**

<b>Yönetme</b>	<b>Yöneticilik, planlama ve bütçe yapma ile ilgilidir.</b>
	<b>Liderlik ise vizyon ve strateji yaratma ile ilgilidir ve ufka odaklanır.</b>
<b>Aynı Çizgiye Getirme</b>	<b>Yöneticilik, organize etme, personel alımı, yöneltme, kontrol etme ve sınırları çizme ile ilgilidir.</b>
	<b>Liderlik ise paylaşılan kültür ve değerleri yaratma, başkalarının gelişimine yardım etme ve sınırları azaltma ile ilgilidir.</b>
<b>İlişkiler</b>	<b>Yöneticilik; üretim, satış ve servisler gibi hedeflere odaklanır, pozisyon gücüne dayanır ve patron gibi davranmayı esas alır.</b>
	<b>Liderlik ise; takipçileri etkileme ve motive etme gibi insanlara yönelik faaliyetlere odaklanır, kişisel güce dayanır ve koç, kolaylaştırıcı ve yardımcı gibi davranmayı esas alır</b>
	<b>Yöneticilik, duygusal mesafeyi, uzman fikrini, konuşmayı, uygunluğu ve örgütü iyi bilmeyi esas alır.</b>

<b>Kişisel Nitelikler</b>	<b>Liderlik ise duygusal bağları (kalp), açık fikirliliği (düşüncelilik), dinlemeyi (iletişim), uygunsuzluğu (cesaret) ve kendini iyi bilmeyi (bütünlüğü) esas alır.</b>
<b>Sonuçlar</b>	<b>Yöneticilik, istikrarı devam ettirir.</b>
	<b>Liderlik ise değişim özellikle radikal değişim yaratır.</b>

**Kaynak: Daft, R.L.Leadership Theory And Practice,Orlando, Dryden Press,1999, s.39**

Yöneticilik; yönetmelikler, kurallar ve yetki düzenlemeleri ile sınırlanmış bir çerçeve kapsamındasunulan işleri yaptırarak sonuç almakla alakalıdır. Özetle, yöneticilik, “karmaşayla başa edebilmek” ile ilişkilidir (Kotter, 1999:70).Liderlik ise; hedefleri ve hangi işlerin gerçekleştirileceğinitespit edilecek bir vizyona sahip olmak, yenilik ve değişim gerçekleştirmek, insanlar üzerinde güven oluşturarak onları isteyerek iş yapma konusundateşvik edebilmektir. yani liderlik, “değişimle başa çıkmak” ile ilişkilidir.

Liderlik ve yöneticilik kavramlarına yönelik yapılan tanımlar incelendiğinde liderlik kavramının, yöneticilik kavramınınüstünde bir etkileme gücüne sahip olmayı gerektirdiği söylenebilir (Korkut, 1992:95). Genel olarak liderliğin belirleyici niteliği yenilik ve değişime kayma iken, yöneticiliğin başlıca niteliği koruma ve kollama olmaktadır.

Söylenen farklılıklardan dolayı “her yönetici bir lider midir?” problemine olumlu yanıt vermek zordur. Hameck (1970:132)’nin de ifade ettiği üzere, her lider kısmi olsa da bir yöneticidir fakat her yöneticinin bununla birlikte bir lider olması her zaman olası olamayabilir (Akt. Bursalıoğlu, 1994:208). Dolayısıyla incelendiğinde lideri örgüt ortamına atama yoluyla gelen üst konumunda yer alan yönetici ile eş anlamda görmemek gerekli olmaktadır. Atama ile göreve gelse bile üst, fakattakipçileri tarafından sunulan niteliklerle bir lider şeklinde algılanabilir.

Yönetici de ancak kimi şartları yerine sağlayarak üstlük imajından liderlik imajına geçiş sağlanabilir.

Literatürde, yukarıda bahsedildiği üzere liderlik ve yönetim kavramları birbirinden farklı kavramlar şeklinde tanımlanmakla beraber, liderliğin yöneticiliğin önemli ve büyük bir kısmını ortaya koyduğu da kabullenilmektedir (Manthey, 2002:8). Sahip oldukları ve üstlendikleri farklı pozisyonlar dolayısıyla yönetici, gerçekleştirdikleri ve söyledikleri ile başkalarını etkilemektedirler. Bundan dolayı yöneticilerin bununla birlikte birer lider olmaları ihtiyacı, sahip oldukları yönetsel rolün olası bir sonucu olmaktadır.

Hem açıklamalarda hem de tanımlardan da görüldüğü üzere, liderlik ve yöneticilik, anlamdaş olmayan fakat birbirini tamamlayan düşünce ve hareketleri içeren iki farklı kavramdır. Erçetin (2000:35)'in de söz ettiği üzere, modern örgütlerde başarılı olmak arzusunda olan yöneticilerin bu bütünlüğü sağlamaları önem arz etmektedir (Leblebici, 2008:63). Örgütlerin günümüzde yaşanan ve gelecek zamanda da yaşanması muhtemel hızlı değişme ve gelişmeler doğrultusunda varlıklarını devam ettirebilmelerinin ancak, yönlendiricilik, yaratıcılık, etkileyicilik vb. çok boyutlu liderlik süreçlerini kapsayan dinamik bir yönetim yaklaşımı kazanmış liderler aracılığıyla mümkün kılınabileceği değerlendirilmektedir.

Liderlik, her alanda çalışan yöneticilerinin alakadar olmak zorunda olduğu önemli hususlardan birisidir. Yöneticilerin liderlik yapmaları gerektiği yaklaşımı, konunun önemini daha da fazlaştırmaktadır (Koçel, 2007). Örgütlerin kişilerden ortaya çıkması ve liderliğin temelinde insan ilişkilerinin bulunmasından ötürü, neredeyse bütün örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için yöneticiye olduğu ölçüde lidere de gereksinim hissetmektedir (Argon, 2004:83). Örgüt etkililiğini yükseltmek konusunda izlenecek politikayı çok iyi anlayabilen, bu bilinç ve yaklaşımla çalışanların yaratıcı kuvvetlerini yönlendiremede keşilen bir yönetici, aynı zamanda liderlik konumunu da kazanabilmektedir.

Yöneticilerin astlarına yön kazandırmaları ve hedeflerin gerçekleştirilmesindeki olanakları, onların liderlik özelliklerinin en önemli ve ayrılmaz kısmıdır. Dolayısıyla, yönetim hakkında çalışan pek çok araştırmacı ve

uzman, liderliği yönetimin en önemli faktrşeklinde görmektedir. Başkayandan, işletmelerde görev alan her yöneticinin liderlik kabiliyetlerine sahip olduğu söylenemezse de bunların liderlik özelliklerine sahip olmaları gerektiği kabullenmektedir. Fakat bunun tamaksi yn, yani her liderin de bir yönetici olması zorunlu ve koşul olmamaktadır (Paksoy, 2002:45). Başka bir deyişle, yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu üzere, lider olmayan yöneticiler de bulunabilmektedir. Fakat ideal olanı, yöneticilerin lider olarak konumlanmalarıdır. Günümüzdeki rekabet şartları, değişen müşteri beklentileri, küreselleşen pazarlar ve teknolojik gelişmeler vb.sebepler bunu gerekli kılmaktadır. Ancak artık iş dünyasını tanımlayan en önemli kelimeler; değişim, kriz, gelişim ve ayakta kalma çabasıdır. Böyle bir ortamda, örgütlerin başarılı sağlayabilmelerinin en etkin yolu etkili liderlik sergileyebilen yöneticilere sahip olabilmektir. Dolayısıyla işletmelerde lider- yöneticilere daha fazlagereksinimhissedilmektedir.

Liderlik ve yöneticilik birbirinin yerine konulabilen rollerdir. Nitekim rgtlerde görev alan yöneticilerin liderlik performanslarının, örgütün başarılı ya da başarısız olması ile doğrudan ilişkili olduğu ifade edilmiştir.

Vries (2000:416)'a göre, herhangi bir işletmenin örgütsel performansını tespit etmede, pazar payları, örgüt çalışanları ya da idari düzenlemelerinin yerine, üzerinde en çok dikkat edilmesi gereken konu yöneticilerin liderlik faaliyetidir.

Liderlik emretmek olmamakta aksine ikna etmektir. Bakıldığında, lider statüsünü üstlenen veya üstlenecek olan insan ile izleyicileri (astları) arasında bir etkileşim bağı olduğu söylenebilir. İşte bu süreç kapsamında, yöneticinin liderlik gerçektirirkenbaşka bir deyişle astlarını belirli hedefler doğrultusunda yn kazandırırken, gösterdiği davranışlar liderlik eğilimişeklinde tanımlanabilir (Acar, 2001:96). Başka bir tanıma göre; yöneticinin çalışanlarına etki ederek, örgütün hedefleriynndeçalışmalarınıgerçektirmek üzere sergilediği tutum ve davranışlar, liderlik yönelimi şeklinde ifade edilebilir. Bu tanımlamalar ışığında, yöneticilerin gösterdiği liderlik ile yönetsel davranışın örtüştüğü söylenebilir.

Neticede; lider ve yönetici kavramlarının birbirinden farklı olduğu genel anlamda kabullenmiş, fakat farklı anlaşılmasının sebepleri açık bir biçimde ortaya

konulamamıştır. Günümüzün belli olmayan çevre koşullarında örgütlerin başarısı açısından birbirinden ayrı fonksiyonları bulunan bu iki kavramın yerinde kullanılması gerekli olmaktadır (Soylu vd., 2007). Günümüz yönetim ve liderlik kavramları birbirlerinin yerine geçecek kavramlar şeklinedeğil, ikisi de birbirini sistem kapsamında tamamlayan süreçler şeklindetanımlanmaktadır.

Küreselleşen dünyanın yaşanan hızlı değişim ve rekabet koşulları yöneticilik ile liderlik arasındaki farklılığı kimi durumlarda daha belirsiz duruma getirmektedir. Yöneticiliğin karmaşıklığı düzenleme, liderliğin ise değişimi düzenleme niteliği, her iki kavrama yönelikkabiliyetlerin bir arada bulunması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

### **1.6. Liderlik ve Eğitim**

Eğitimin temel amacı, kişiyi toplumsal rollere hazırlamak ve kişinin kendisini ve dolayısıyla yaşadığı toplumu geliştirerek, kendisine daha iyi bir gelecek ve sonraki kuşaklara daha iyi bir dünya bırakmasıdır.

Her yaşta verilen eğitim kişilere bilgi-beceri vermeye ve kişinin topluma uyum sağlama süreci aşamasıdır. Eğitim verilen aşama boyunca, topluma uyum gösterme, mesleki yeteneği arttırma, kültür seviyesini yükseltme gibi hedeflerin gerektirdiği bilgi, yetenek ve alışkanlıkların kazandırılmasını kapsamında olmaktadır. Bu ifade de eğitimin temel hedefi olarak şunu söylemek mümkündür, bireyi sosyal bir hale getirmek, milli bütünleşmeyi sağlama, politik bilinci geliştirme ve gelecekteki üretim sürecinde kullanılacak bireysel yetenekleri ve bilgileri geliştirme olarak ta ifade edilebilir. Eğitimin amaçları; “İnsan gücünü geliştirme, sosyal eşitlik durumunu ortaya çıkarma, eğitim öğretimde kalite ile etkililiği üst düzeye çıkarma ve son olarak ulusal amaçları geliştirmek olarak dört kategoriye ayrılabilir.

Stratejik liderlik konusunda eğitim organizasyonlarının bu rolü gerçekleştirebilmesi, kapsamında gerçekleşen değişimleri izlemesini, var olan kaynaklarını etkili kullanmasını ve geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Eğitim örgütlerinde bütün bunları gerçekleştirmenin sorumluluğu eğitim liderlerine

verilmiştir. Bunun nedeni, ortak bir amaç doğrultusundaki eylemlerin kendiliğinden eşgüdümleşmez olmasıdır (Başaran, 1985).

Küreselleşme kavramıyla beraber gerçekleşen bunca değişim, belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir. Eğitim liderlerine ilişkin olarak, değişim neticesinde gerçekleşen belirsizlik durumlarından organizasyonlarını koruyabilmesi için gerçekleşen değişimleri, örgütün kendi değer ve hedefleriyle dengelemeye çalışması gerekmektedir.

Rekabetin yoğun olduğunda yok edici duruma dönüştüğü, çalışanların moral ve iş doyumlarının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve kabiliyetten faydalanmanın en değerli kaynak olduğu 21.yüzyılda liderin sorumluluğu, geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha karmaşık duruma gelmiştir. Eğitim örgütlerinin içinde yer aldığı dinamik çevre, toplumun eğitim örgütlerinden beklentileri her geçen gün biraz daha farklılaşmaktadır. Eğitim liderlerinin katı bürokratik kurallar kapsamında, yalnızca mevzuat bekçiliği yaparak bu beklentileri karşılaması olası olmamaktadır (Acuner, 2000).

Eğitim liderlerinden değişen bu şartlar altında beklenmekte olan; bugün ve gelecekte, başında bulunduğu örgütün sağlığını ve etkililiğini devam ettirebilmek, daha da etkili duruma getirebilmek için gerekli liderlik davranışlarını gerçekleştirmeleridir. 21. yüzyıl şartlarında bu liderlik davranışlarında olmak, liderin stratejik düşünmesini ve stratejik davranışlarda bulunmasını yani “stratejik lider” olmasını gerektirmektedir.

### **1.7. Türkiye’de Eğitim Sektöründe Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Özer ve Beycioğlu (2013) “Paylaşılan Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları” isimli çalışmaları ile ilköğretim okullarında paylaşılan liderliğin ne seviyede gösterildiğinden dair öğretmen algılarını betimlemeyi hedef edinen geçerli ve güvenilir bir ölçme aracının geliştirilmesini hedeflemişlerdir. Gerçekleştirilen geçerlik ve güvenirlik analizleri neticesinde ölçeğin var olma durumuyla ilköğretim okullarında paylaşılan liderliğine yönelik öğretmen algılarının nitelendirilmesinde kullanılabileceği öngörülmüştür.

Baloğlu (2012) “Değerlere Dayalı Liderlik ile Paylaşılan Liderlik Arasındaki İlişki: Okul Yöneticilerinin Davranışlarına İlişkin Nedensel Bir Araştırma” isimli araştırmasında, değerlere yönelik liderlik ile paylaşılan liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Regresyon analizleri neticesinde, paylaşılan liderliğin değerlere yönelik liderlikle % 27-43 aralığında ifade edilebileceği göstermiştir.

Bostancı (2012) tarafından yapılan “Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması” isimli araştırmada, paylaşılan liderlik algısı ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen tüm geçerlik ve güvenilirlik analizleri neticeleri, Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeğinin Türkiye’de okul çalışanlarının örneklem şeklinde alınacağı çalışmalarda geçerli ve güvenilir bir ölçme yöntemi şeklinde kullanılabilceğini göstermektedir.

Baloğlu (2011a) tarafından yapılan “Dağıtımcı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı” isimli bu araştırmanın temel maksadı; dağıtımcı liderlik kuramını, diğer kuramlarla olan bağıntısı temelinde incelemek ve bu yaklaşımın en çok bilinen savunucuları olan Gronn (2000), Spillane (2005) ve Elmornin (2000) anlayışları kapsamında analiz etmektir. Çalışmada, dağıtımcı liderliğin formal ve informal uygulama şekillerinin okul yönetimini tekrardan yapılandırma araştırmalarında dikkate alınması ifade edilmektedir.

Baloğlu’nun (2011) “Dağıtımcı Liderlik Uygulamaları: Eklektik Bir Tasarım çalışması”nın temel gayesi, dağıtımcı liderlik uygulamalarına yönelik yeni bir eklektik tasarım kazanmaktır. Tasarımın, liderliğe yönelik her türlü kapasite geliştirme çalışmaları içinde, kuram ve uygulama bölümleriyle yol gösterici olacağı ifade edilmiştir.

Kolamaz’ın (2007) “Destekleyici ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi” isimli araştırmasında, okul müdürlerinin destekleyici ve geliştirici liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına olan etkisinin, öğretmen algılarına yönelik değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Destekleyici ve geliştirici liderlik niteliklerifazlaştıkça, öğretmenlerin özdeşleşme ve içselleştirme bağlılıklarının yükseleceği söylenebilir.

Cooper (2012) “Ortaokul Müdürlerinin Transformasyonel ve Paylaşılan Liderlik Stilllerinin İncelenmesi” isimli araştırmasında transformasyonel ve paylaşılan liderlik tarzları gösteren ortaokul müdürlerini ve eğitimcilerini incelemeyi hedeflemiştir. Karma yöntemle çalışılan bu araştırma ile birlikte, ortaokullarda transformasyonel liderliğe yönelik bir tablo ortaya koymaya çalışmıştır.

Grant (2011) tarafından doktora tez çalışması şeklinde hazırlanan “Paylaşın Liderlik ile Yöneticinin Etkililiği Arasındaki İlişki, Kuzey Carolina” isimli çalışmada paylaşılan liderlik ile yöneticinin etkililik durumu arasındaki ilişkinin araştırılması hedeflenmiştir. Çalışmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin önemli bir kısmı, paylaşılan liderliğin bileşenlerinde kendilerinin de payı olduğunu ifade ettikleri göstermiştir.

Rivers (2010), “Paylaşılan Bir Olgu Olarak Liderlik: Paylaşılan Roller ve 3. Sınıf Öğrencilerinin Başarısı Üzerine Bir Çalışma” isimli çalışmasında, paylaşılan liderlik görevlerinin Güney Carolina’da kırsal bölümündeyen alan 4 okulda okuyan 3. Sınıf öğrencilerinin matematik ve okuma kabiliyetleri üzerindeki etkilerini araştırmayı amaçlanmıştır. Her dört okul için de algılanan liderlik davranışları ile paylaşılan liderlik davranışları arasında pozitif bir bağlantı olduğu sonucuna erişilmiştir.



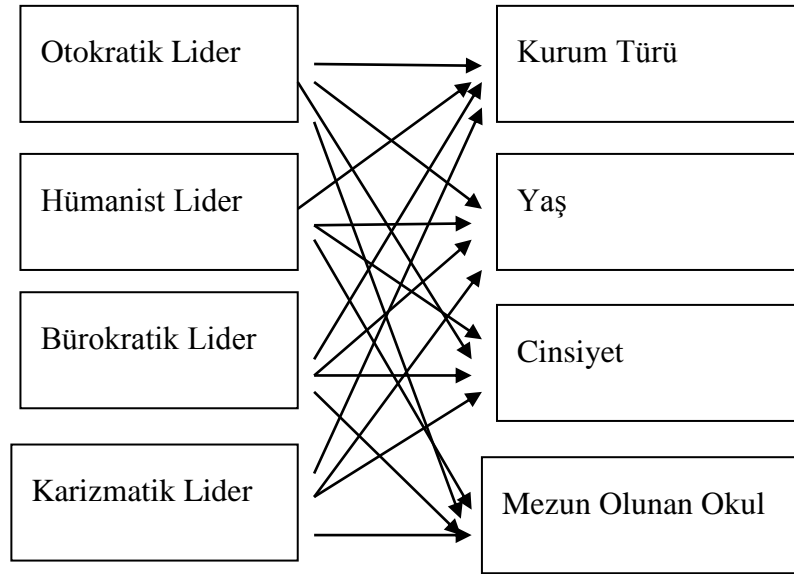
## 2.YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı yöneticilerin liderlik özelliklerinin kamu ve özel kurumlarda karşılaştırılmalı olarak türlerine göre incelenmesidir. Bu anlamda bu bölümde kamu ve özel okullarda yöneticilerin liderlik davranışları katılımcıların öz değerlendirmeleri ile anlaşılmasına çalışılacaktır.

### 2.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Mevcut bilgiler anket formu aracılığıyla toplanmış ve analize dahil edilmiştir.



### 2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise katılımcıların liderlik tarzlarını ölçmeye yönelik sorular mevcuttur. Liderlikle ilgili sorular, R. Yiğit'in doktora tez çalışmasında (1996) kullandığı, orijinali Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme

Araştırma Bürosu Araştırmacıları J. Hemphill ve A. E. Coons tarafından hazırlanan, Andrew W. Halpin ve B. J. Winer tarafından geliştirilen “Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi”, TODAİE Öğretim Üyesi Prof. Dr. T. Ergun tarafından yönetim psikolojisi öğretim üyeleriyle yapılan danışma toplantıları sonucu, Türkiye'deki yöneticilerin özellikleri dikkate alınarak uyarlanan ve uygulanan ankettir.

Katılımcılara ankette yer alan her soruya 5'li Likert Ölçeği üzerinden sınıflandırılmış olan “1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerinden kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Ölçeğin güvenilirliğini ifade eden Cronbach's Alpha katsayıları şu şekilde bulunmuştur:

Otokratik liderlik alt ölçeği	0,754
Hümanist liderlik alt ölçeği	0,761
Bürokratik liderlik alt ölçeği	0,712
Karizmatik liderlik alt ölçeği	0,729

Örneklemin analiz için yeterli olup olmadığını açıklar. KMO 0 ile 1 arasında değer alır 1 e ne kadar yakınsa örneklem o kadar faktör analizine uygundur. KMO değerinin 0,50 den büyük olması gerekir. Bu çalışmada KMO test değeri 0,641'dir. Bartlett testi veri matrisinin birim matris olup olmadığına, değişkenler arasındaki Korelasyonun yeterli olup olmadığına karar verir. Tüm korelasyon katsayıları sıfırdır boş hipotezini test eder. P value değeri < 0,05 ise veri seti faktör analizi için uygundur. Bu çalışmada Bartlett test istatistiği 0,01 olarak bulunmuştur.

**Tablo 5. Faktör Analizi**

	<b>Faktör 1</b>	<b>Faktör 2</b>	<b>Faktör 3</b>	<b>Faktör 4</b>
<b>Otokratik liderlik</b>	0,741			
S1	0,763			
S2	0,755			
S3	0,765			
S4	0,801			
S5	0,764			
S6	0,749			
S7	0,774			
S8	0,731			
<b>Hümanist lidelik</b>				
S1		0,731		
S2		0,751		
S3		0,741		
S4		0,793		
S5		0,781		
S6		0,754		
S7		0,763		
S8		0,714		
S9		0,752		
<b>Bürokratik liderlik</b>				
S1			0,714	
S2			0,763	
S3			0,754	
S4			0,762	
S5			0,743	
S6			0,769	
S7			0,719	
S8			0,778	
<b>Karizmatik Liderlik</b>				
S1				0,713
S2				0,752
S3				0,792
S4				0,784
S5				0,763
S6				0,713
S7				0,732
S8				0,744

## **2.4.Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Mersin ilinde bulunan 1141 kamu ve 93 özel eğitim kurumu oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 375 kamu eğitim kurumunda, 74 özel eğitim kurumunda yönetici olarak çalışan kişi oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde zaman yetersizliğinin etkisi olmuştur.

Araştırmada veri analizi SPSS 16 paket programında yapılmıştır. Veri analizinde tanımlayıcı istatistiklerden faydalanılmıştır.

## **2.5. Araştırmanın Kısıtları**

Her sosyal bilimler araştırmasında olduğu gibi bu araştırmada da birçok kısıt söz konusudur. Öncelikle çalışmanın veri toplama aracı ankettir ve araştırmaya katılanların bu sorulara samimi ve açık cevap verdiği varsayılmıştır. Önemli bir diğer kısıt ise örnekleme ilişkindir. Araştırmada yöneticilerin liderlik özellikleri araştırılmış ve belki de kurumlarda mevcut informal liderlere ulaşılmamıştır. Yani kurum yöneticilerinin lider olduğu varsayılmıştır. Araştırmacının zaman ve bütçe kısıtı nedeni ile rastsallık metodu ile ulaşılabilenler ile çalışma kısıtlı kalmıştır.

Çalışma okul müdürleri ile yapılmış ve sadece Mersin ilini kapsamaktadır. Çalışma bulguları, bilimin genelleştirme eğilimi ile örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

### 3.ARAŞTIRMA BULGULARI

#### 3.1 Örneklemeye İlişkin Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 6. Katılımcının Görevine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler**

		Kurum		Toplam
		Kamu	Özel	
<b>Okul Müdürü</b>	n	170	34	204
	%	45,3%	45,9%	45,4%
<b>Müdür Baş Yardımcısı</b>	n	22	5	27
	%	5,9%	6,8%	6,0%
<b>Müdür Yardımcısı</b>	n	143	26	169
	%	38,1%	35,1%	37,6%
<b>Müdür Yetkili Öğretmen</b>	n	21	5	26
	%	5,6%	6,8%	5,8%
<b>Müdür Vekili</b>	n	7	2	9
	%	1,9%	2,7%	2,0%
<b>Tek Müdür Yardımcısı</b>	n	1	0	1
	%	,3%	,0%	,2%
<b>Müdür Yardımcısı Vekili</b>	n	7	2	9
	%	1,9%	2,7%	2,0%
<b>Toplam</b>	n	375	74	449
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Araştırmaya katılan yöneticilerin %45,4'ü okul müdürü, %6'sı müdür baş yardımcısı, %37,6'sı müdür yardımcısı, %5,8'i müdür yetkili öğretmen, %1'si müdür vekili, %0,2'si tek müdür yardımcısı ve %2'si müdür yardımcısı vekilidir. Araştırmada kamu ve özel eğitim kurumlarından katılan yöneticilerin görevleri yakın oranlardadır.

**Tablo 7. Katılımcının Hizmet Yılına İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler**

		Kurum		Toplam
		Kamu	Özel	
<b>5 yıl ve daha az</b>	n	28	4	32
	%	7,5%	5,4%	7,1%
<b>6-9 yıl</b>	n	27	6	33
	%	7,2%	8,1%	7,3%
<b>10-14 yıl</b>	n	61	13	74
	%	16,3%	17,6%	16,5%
<b>15-19 yıl</b>	n	108	21	129
	%	28,8%	28,4%	28,7%
<b>20 yıl ve üzeri</b>	n	151	30	181
	%	40,3%	40,5%	40,3%
<b>Toplam</b>	n	375	74	449
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Araştırmaya katılan yöneticilerin %7,1'i 5 yıl ve daha az, %7,3'ü 6-9 yıl, %16,5'i 10-14 yıl, %28,7'si 15-19 yıl ve %40,3'ü 20 yıl ve üzeri zamandır aynı meslekte çalışmaktadır. Kamu ve özel eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin hizmet yılları oranları yakındır.

**Tablo 8. Personel Sayısına İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler**

		Kurum		Toplam
		Kamu	Özel	
<b>50 kişi ve daha az</b>	n	346	68	414
	%	92,5%	91,9%	92,4%
<b>51-199 kişi</b>	n	28	6	34
	%	7,5%	8,1%	7,5%
<b>Toplam</b>	n	375	74	449
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Araştırmaya katılan kurumların %92,4'ünde personel sayısı 50 kişi ve daha az iken %7,1'inde personel sayısı 51-199 kişi arasındadır.

**Tablo 9. Cinsiyete İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler**

		Kurum		Toplam
		Kamu	Özel	
<b>Kadın</b>	n	44	9	53
	%	11,7%	12,2%	11,8%
<b>Erkek</b>	n	331	65	396
	%	88,3%	87,8%	88,2%
<b>Toplam</b>	n	375	74	449
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri incelendiğinde, %11,8'inin kadın ve %88,2'sinin erkek olduğu görülmektedir.

**Tablo 10. Yaşa İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler**

		Kurum		Toplam
		Kamu	Özel	
<b>30 yaş veya daha az</b>	n	4	0	4
	%	1,1%	,0%	,9%
<b>31-39 yaş</b>	n	135	26	161
	%	36,0%	35,1%	35,9%
<b>40-49 yaş</b>	n	157	34	191
	%	41,9%	45,9%	42,5%
<b>50-59 yaş</b>	n	77	14	91
	%	20,5%	18,9%	20,3%
<b>60 yaş ve üzeri</b>	n	2	0	2
	%	,5%	,0%	,4%
<b>Toplam</b>	n	375	74	449
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Araştırmaya katılan yöneticilerin %9'u 30 yaş veya daha az, %35,9'u 31-39 yaş, %42,5'i 40-49 yaş, %20,3'ü 50-59 yaş ve %0,4'ü 60 yaş ve üzerindedir.



**Tablo 11. Mezun Olunan Bölüme İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler**

		Kurum		Toplam
		Kamu	Özel	
<b>Sosyal Bilimler</b>	n	292	60	352
	%	77,9%	81,1%	78,4%
<b>Fen Bilimleri</b>	n	43	8	51
	%	11,5	10,8	11,3
<b>Güzel Sanatlar</b>	n	13	2	15
	%	3,5%	2,7%	3,3%
<b>Toplam</b>	n	375	74	449
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Araştırma kapsamında mezun olunan bölüm incelendiğinde, katılımcıların %78,4'ü sosyal bilimler, %11,3'ü fen bilimleri ve %3,3'ü güzel sanatlardan mezundur.

### **3.2. Araştırma Bulguları**

Çalışma kapsamında ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha katsayısı 0,841 olarak tespit edilmiştir. Bu durum ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Çalışmada Kolmogrov-Smirnov testi ile normallik sınaması yapılmıştır. Tüm değişkenlerin normal dağıldığı tespit edilmiş ve bu nedenle parametrik testler uygulanmıştır.

Çalışmada bundan sonraki aşamada hipotez testleri sınanacaktır. Hipotezler şu şekilde geliştirilmiştir:

H11: Kurum türüne göreotokratik liderlik açısındanistatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmamevcuttur.

H12: Kurum türüne görehümanist liderlik açısındanistatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmamevcuttur.

H13: Kurum türüne göre bürokratik liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

H14: Kurum türüne göre karizmatik liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

H21: Yaşa göre otokratik liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

H22: Yaşa göre hümanist liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

H23: Yaşa göre bürokratik liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

H24: Yaşa göre karizmatik liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

H31: Cinsiyete göre otokratik liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

H32: Cinsiyete göre hümanist liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

H33: Cinsiyete göre bürokratik liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

H34: Cinsiyete göre karizmatik liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

H41: Mezun olunan bölüme göre otokratik liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

H42: Mezun olunan bölüme göre hümanist liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

H43: Mezun olunan bölüme göre bürokratik liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

H44: Mezun olunan bölüme göre karizmatik liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma mevcuttur.

**Tablo 12. Kurum Türüne göre Otokratik Liderlikt testi**

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Kamu</b>	21,77	0,488	0,626
<b>Özel</b>	21,62		

Yapılan t testi sonucunda otokratik liderlik açısından kurum türüne göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Kamu ve özel okullarda çalışan yöneticilerin otokratik liderlik algı ortalama puanları 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ve bu nedenle H11 hipotezi reddedilmiştir. Kurum türü yöneticilerin otokratik liderlik davranışları üzerinde etkili değildir. Kamu veya özel eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin liderlik davranışları otokratik algıda benzerdir.

**Tablo 13. Kurum Türüne göre Hümanist Liderlik Düzeyi t testi**

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Kamu</b>	27,76	0,089	0,929
<b>Özel</b>	27,74		

Yapılan t testi sonucunda kurum türüne göre hümanist liderlik açısından anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür ( $p > 0,05$ ). Kamu ve özel okullarda çalışan yöneticilerin hümanist liderlik algılarına ait ortalama değerleri 0.05 önem düzeyinde anlamsız derecede farklıdır ve dolayısıyla H12 hipotezi reddedilmiştir. Kurum türü yöneticilerin hümanist liderlik davranışları üzerinde etkili

değildir. Kamu veya özel eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin liderlik davranışları hümanist algıda benzerdir.

**Tablo 14. Kurum Türüne Göre ve Bürokratik Liderlik t testi**

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Kamu</b>	27,00	0,637	0,525
<b>Özel</b>	27,19		

Yapılan t testi sonucunda kurum türüne göre bürokratik liderlik açısından anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ). Kamu ve özel okullarda çalışan yöneticilerin bürokratik liderlik algılarına ait ortalama puanları anlamsız düzeyde farklılaşmaktadır bu nedenle H13 hipotezi reddedilmiştir. Kurum türü yöneticilerin bürokratik liderlik davranışları üzerinde etkili değildir. Kamu veya özel eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin liderlik davranışları bürokratik algıda benzerdir.

**Tablo 15. Kurum Türüne Göre Karizmatik Liderlik t testi**

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Kamu</b>	17,33	0,404	0,686
<b>Özel</b>	17,23		

Yapılan t testi sonucunda karizmatik liderlik düzeyleri açısından yöneticilerin kurum türüne göre anlamlı derecede farklılaşmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ). Kamu ve

özel okullarda çalışan yöneticilerin karizmatik liderlik algıları ortalama puanları arasında 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır; yani H14 hipotezi reddedilmiştir. Kurum türü yöneticilerin karizmatik liderlik davranışları üzerinde etkili değildir. Kamu veya özel eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin liderlik davranışları karizmatik algıda benzerdir.

Araştırma kapsamında tüm yöneticilerin liderlik tarzlarının benzer düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu durumda tüm yöneticilerin hangi liderlik tarzına daha yakın oldukları Tablo 15’de görülmektedir.

**Tablo 16. Yöneticilerin Liderlik Türü Ortalama Değerleri Dağılımı**

	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Ortalama</b>
<b>Otokratik</b>	13,00	25,00	4,35
<b>Hümanist</b>	21,00	30,00	4,62
<b>Bürokratik</b>	18,00	30,00	4,50
<b>Karizmatik</b>	11,00	20,00	4,33

Yöneticilerin liderlik tarzları incelendiğinde, ortalamaların 4’ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu durum tüm liderlik tarzlarında yöneticilerin olumlu yanıtlar verdiklerini göstermektedir. Bununla birlikte en yüksek ortalamaya 4,62 ile hümanist liderlik tarzı sahiptir. Bu durum araştırmaya katılan yöneticilerin hümanist liderlik tarzına daha yakın olduklarını göstermektedir. Eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin birer eğitimci olmalarından kaynaklı olarak hümanist liderlik algıları yüksektir.

**Tablo 17. YaşaGöre Otokratik Liderlik Anova Tablosu**

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>30 yaş veya daha az</b>	20,11	0,612	0,514
<b>31-39 yaş</b>	20,45		
<b>40-49 yaş</b>	20,52		
<b>50-59 yaş</b>	20,63		
<b>60 yaş ve üzeri</b>	21,21		

Yapılan ANOVA testi sonucunda katılımcılarınıyaşa göre otokratik liderlik ortalama puanları açısından0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşmaolmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ). Yani H21 hipotezi reddedilmiştir. Kurum türü yöneticilerin hümanist liderlik davranışları üzerinde etkili değildir. Kamu veya özel eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin liderlik davranışları hümanist algıda benzerdir. Yaş durumu yöneticilerin otokratik liderlik davranışları üzerinde etkili değildir. Yaşa bağlı olmaksızın yöneticilerin liderlik davranışları otokratik algıda benzerdir.

**Tablo 18. Yaşa Göre Hümanist Liderlik Anova Tablosu**

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>30 yaş veya daha az</b>	27,76	0,241	0,814
<b>31-39 yaş</b>	26,21		
<b>40-49 yaş</b>	25,45		

<b>50-59 yaş</b>	26,21		
<b>60 yaş ve üzeri</b>	27,74		

Yapılan ANOVA testi sonucunda katılımcıların yaşlarına göre hümanist liderlik düzeyleri açısından 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). O halde H22 hipotezi reddedilmiştir. Yaş durumu yöneticilerin hümanist liderlik davranışları üzerinde etkili değildir. Yaşa bağlı olmaksızın yöneticilerin liderlik davranışları hümanist algıda benzerdir.

**Tablo 19. Yaşa Göre Bürokratik Liderlik Anova Tablosu**

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>30 yaş veya daha az</b>	26,14	0,714	0,496
<b>31-39 yaş</b>	26,54		
<b>40-49 yaş</b>	26,85		
<b>50-59 yaş</b>	27,12		
<b>60 yaş ve üzeri</b>	27,19		

Yapılan ANOVA testi sonucunda yöneticilerin yaşlarına göre bürokratik liderlik düzeylerinde 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). O halde H23 hipotezi reddedilmiştir. Yaş durumu yöneticilerin bürokratik liderlik davranışları üzerinde etkili değildir. Yaşa bağlı olmaksızın yöneticilerin liderlik davranışları bürokratik algıda benzerdir.

**Tablo 20. Yaşa Göre Karizmatik Liderlik Anova Tablosu**

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>30 yaş veya daha az</b>	17,56	0,452	0,671
<b>31-39 yaş</b>	17,54		
<b>40-49 yaş</b>	18,01		
<b>50-59 yaş</b>	17,65		
<b>60 yaş ve üzeri</b>	17,85		

Yapılan ANOVA testi sonucunda katılımcıların karizmatik liderlik sorusuna verilen cevaplardan, yöneticilerin yaşlarına göre karizmatik liderlik ortalamalarındaönem düzeyi 0.05 iken istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ). O halde H24 hipotezi reddedilmiştir. Yaş durumu yöneticilerin karizmatik liderlik davranışları üzerinde etkili değildir. Yaşa bağlı olmaksızın yöneticilerin liderlik davranışları karizmatik algıda benzerdir.

**Tablo 21. Cinsiyete GöreOtokratik Liderlik t Testi**

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Kadın</b>	21,45	0,454	0,674
<b>Erkek</b>	21,32		



Yapılan t testi sonucunda cinsiyete göre otokratik liderlik açısından istatistiksel olarak 0.05 önem düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ) ve böylece H31 hipotezi reddedilmiştir. Cinsiyet durumu yöneticilerin otokratik liderlik davranışları üzerinde etkili değildir. Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları otokratik algıda benzerdir.

**Tablo 22. Cinsiyete Göre Hümanist Liderlik t Testi**

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Kadın</b>	27,71	0,210	0,741
<b>Erkek</b>	26,68		

Yapılan t testi sonucunda yöneticilerin cinsiyetlerine göre hümanist liderlik düzeyi açısından anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ). H32 hipotezi reddedilmiştir. Cinsiyet durumu yöneticilerin hümanist liderlik davranışları üzerinde etkili değildir. Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları hümanist algıda benzerdir.

**Tablo 23. Cinsiyete Göre Bürokratik Liderlik t Testi**

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Kadın</b>	27,51	0,677	0,566
<b>Erkek</b>	27,17		

Yapılan t testi sonucunda yöneticilerin cinsiyetlerine göre bürokratik liderlik düzeyi açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ). H33 hipotezi reddedilmiştir. Cinsiyet durumu yöneticilerin bürokratik liderlik davranışları üzerinde etkili değildir. Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları bürokratik algıda benzerdir.

**Tablo 24. Cinsiyete Göre Karizmatik Liderlik t Testi**

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Kadın</b>	17,38	0,421	0,696
<b>Erkek</b>	17,18		

Yapılan t testi sonucunda yöneticilerin cinsiyetlerine göre hümanist liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür ( $p>0,05$ ). H34 hipotezi reddedilmiştir. Cinsiyet durumu yöneticilerin karizmatik liderlik davranışları üzerinde etkili değildir. Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları karizmatik algıda benzerdir.

**Tablo 25. Mezun Olunan Okula Göre Otokratik Liderlik Anova Tablosu**

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Sosyal Bilimler</b>	20,11	0,654	0,557
<b>Fen Bilimleri</b>	20,63		
<b>Güzel Sanatlar</b>	21,21		

Yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların mezun oldukları bilim dalına göre otokratik liderlik düzeyleri açısından 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı yani mezun olunan bilim türünün yöneticilerin otokratik yönetim tarzlarını ya da düzeylerini etkilemediği söylenebilir. Bu nedenle H41 hipotezi reddedilmektedir. Mezun olunan okul türüne göre yöneticilerin otokratik liderlik davranışları üzerinde etkili değildir. Mezun olunan okul türü yöneticilerin liderlik davranışları otokratik algıda benzerdir.

**Tablo 26. Mezun Olunan Okula GöreHümanist Liderlik Anova Tablosu**

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Sosyal Bilimler</b>	27,76	0,218	0,841
<b>Fen Bilimleri</b>	26,21		
<b>Güzel Sanatlar</b>	27,74		

Yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların mezun oldukları bilim dalına göre hümanist liderlik düzeyleri açısından 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı yani mezun olunan bilim türünün yöneticilerin hümanist yönetim tarzlarını ya da düzeylerini etkilemediği söylenebilir bu nedenle H42 hipotezi reddedilmektedir. Mezun olunan okul türüne göre yöneticilerin hümanist liderlik davranışları üzerinde etkili değildir. Mezun olunan okul türü yöneticilerin liderlik davranışları hümanist algıda benzerdir.

**Tablo 27. Mezun Olunan Okula Göre Bürokratik Liderlik Anova Tablosu**

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Sosyal Bilimler</b>	26,14	0,774	0,446
<b>Fen Bilimleri</b>	27,12		
<b>Güzel Sanatlar</b>	27,19		

Yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların mezun oldukları bilim dalına göre bürokratik liderlik düzeyleri açısından 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı yani mezun olunan bilim türünün yöneticilerin bürokratik yönetim tarzlarını ya da düzeylerini etkilemediği söylenebilir

ve H41 hipotezi reddedilmektedir. Mezun olunan okul türüne göre yöneticilerin bürokratik liderlik davranışları üzerinde etkili değildir. Mezun olunan okul türü yöneticilerin liderlik davranışları bürokratik algıda benzerdir.

**Tablo 28. Mezun Olunan Okula Göre Karizmatik Liderlik Anova Tablosu**

	<b>Ortalama</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b>Sosyal Bilimler</b>	17,56	0,466	0,687
<b>Fen Bilimleri</b>	17,65		
<b>Güzel Sanatlar</b>	17,85		

Yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların mezun oldukları bilim dalına göre karizmatik liderlik durumu açısından 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma bulunmadığı yani mezun olunan bilim türünün yöneticilerin karizmatik yönetim tarzlarını ya da düzeylerini etkilemediği görülmüştür dolayısıyla H41 hipotezi reddedilmiştir. Mezun olunan okul türüne göre yöneticilerin karizmatik liderlik davranışları üzerinde etkili değildir. Mezun olunan okul türü yöneticilerin liderlik davranışları karizmatik algıda benzerdir.

## SONUÇve TARTIŞMA

Eğitim sistemlerini geliştirmeye yönelik çalışma ve politikalar, insan kaynağının önemi üzerinde odaklandı. Eğitim sistemlerinin en değerli iki bileşeninin olarak ğretmen ve okul yöneticileri olduğu kabul edildi. Toplumsal refahın arttırılmasında eğitim ve eğitim yöneticilerinin rolü anlaşıldığından itibaren eğitim yöneticisinin, bazıbeceri ve yeteneklere sahip olması kaınılmazhle geldi. Daha kaliteli bir eğitim okul yöneticilerinin liderlik becerilerine bağlı olduğu görüldü (elik, 2001:7).

Eğitim sisteminin en iyi şekilde işlemesi ve verimli bir örgüt olması, yöneticilerin tutumlarıyla doğrudan ilgilidir. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin liderlik özellikleri eğitimin kalitesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Eğitim yöneticisinin ğretmen, ğrenci ve personel üzerindeki etkisi, yöneticinin liderlik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesi, örgüt sağlığı ve uzun vadede toplum sağlığı açısından önemlidir.

Bu çalışmada kamu ve özel eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin kendi değerlendirmeleri ile liderlik türlerinin ne olduğu ve demoğrafik özellikleri açısından anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı anlaşılmaya çalışılmıştır. Eğitim sektöründe kalitenin arttırılmasının ve eğitimin etkin hale getirilmesinin önemli bir bileşeni de okul yöneticileridir. Eğitim rgtlerinde yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme, moral ve iş doyumunu düzeyleri arasındaanlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Kabadayı, 1982; Binbaşıoğlu, 1998; Koçak, 2006; Tengilimoğlu, 2005: 42).

Diğer alanlarda yapılan araştırma sonuçları da, işgörenin çalıştığı örgütsel ortam ve yöneticinin liderlik stiline, işgörenleri destekleyici ya da engelleyici özellikler gösterdiğini ortaya koymaktadır (Duxbury ve diğ., 1984; Bakker ve diğ., 2000). Carmeli (2006) ve Carmeli arkadaşlarının araştırmasında (2006), örgüt yöneticisinin liderlik davranışlarının, işgörenlerin yenileşmeye ilişkin davranışlarını etkilediğini ve örgütün performansını etkilediğini saptamışlardır.

Yönetici çok iyi bir lider olsa bile öğretmenleri tarafından lider olarak vasıflandırılmıyorsa, yönetici liderliğinin bir öneminin olmadığını söyleyebiliriz. Bu durum Fiedler'in 'Duruma Göre Liderlik Modeli ile yakından ilişkilidir. Farklı durumlara yanlış liderlik davranışları gösterildiğinde, ne kadar liderlik özelliği de olsa iyi sonuç alınmayacaktır. Bundan dolayı öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri yükseltmek isteniyorsa öncelikle yöneticilerin liderlik düzey ve türleri belirlenmeli ve bu beraber çalıştıkları ekibin beklentileri ile uyumlu hale getirilmelidir. Bunun içinde en büyük çabayı göstermesi gereken eğitim politikaları ile yöneticileri ve çalışma biçimlerini şekillendiren düzenleyici devlet organı olarak Milli Eğitim Bakanlığı ve İl Milli Eğitim Müdürlükleridir (Ataklı, 1996).

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular şu şekildedir: Kurum türüne göre öğretmenlerin ve otokratik liderlik tutumlarının anlamlı şekilde değişmemektedir ( $p > 0,05$ ). Yani çalışmada kamu ve özel okullarda çalışan yöneticilerin otokratik liderlik algılarının benzer olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın ikinci temel hipotezi kurum türüne göre çalışanların hümanist liderlik tutumlarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmeye yöneliktir. Yapılan t testi analizine göre kamu ve özel kurum öğretmenlerinin arasında hümanistlik liderlik boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p > 0,05$ ). Kamu ve özel okullarda çalışan yöneticilerin hümanist liderlik algıları benzerdir. Bu durum eğitim yöneticilerinin bir eğitmeni olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Çalışmanın bir diğer hipotezi kurum türüne göre çalışanların bürokratik liderlik tutumlarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmeye yöneliktir. Yapılan t testi analizine göre kamu ve özel kurum öğretmenlerinin arasında bürokratik liderlik boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ ). Kamu ve özel okullarda çalışan yöneticilerin bürokratik liderlik algıları benzerdir.

Çalışmanın dördüncü temel sorusu kurum türüne göre çalışanların karizmatik liderlik tutumlarının anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmeye yöneliktir. Yapılan t testi analizine göre kamu ve özel kurum öğretmenlerinin arasında karizmatik liderlik boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur ( $p>0,05$ ). Kamu ve özel okullarda çalışan yöneticilerin karizmatik liderlik algıları benzerdir.

Araştırma sonuçlarına göre tüm hipotezler reddedilmiştir. Buna göre özel ve kamu eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin liderlik algıları kurum türüne göre değişmemektedir. Eğitim yöneticileri, kendi algılarına göre sorulduğunda kurum türü önemli olmaksızın öğrencilere ve öğretmenlere benzer şekilde liderlik yaklaşımı göstermektedirler. Ancak elbette bunun doğrulaması o yöneticilerin liderlik biçim ve düzeylerinin öğretmenler ve öğrenciler tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi ile mümkündür. Toplumsal gelişmeye ivme kazandıracak okul sistemini, ancak değişime ve gelişime öncelik yapabilecek güçlü yöneticileri ile oluşturmak mümkündür (Arslan, 2002: 91-92). Balcı ve Çınkır (2002)'ın yaptıkları önemli saha çalışmasında bu gerçek açıkça ortaya çıkmıştır. Araştırmacıların, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Planlaması tezli ve tezsiz yüksek lisans programlarına devam edip geçmişte okul müdürlüğü yapmış ya da halen okulumüdürlüğü yapan lisansüstü öğrencileri ve MEB yönetici yetiştirme programlarını tamamlayıp okul müdürlüğü yapanlarla gerçekleştirdikleri nitel araştırma bulgularına göre, katılımcılar programlara katılım sonrasında çağdaş, vizyoner bir yönetici olduklarını, okulda aldıkları kararlara öğretmenleri kattıklarını, insan ilişkilerine daha fazla önem vermeye başladıklarını, daha da önemlisi humanist ve daha demokratik bir yönetim sergilemeye başladıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgular göstermektedir ki okulu yöneticilerine teorik ve uygulamalı eğitimlerden

geçirilerek liderlik davranışları kazandırılabilir. Bu şekilde, öğretmenlerin iş doyum ve algıları konusunda yöneticilerde farkındalıklar oluşturulabilir. Bu çalışma ile yöneticinin kendi öz değerlendirilmesi tespit edilmiştir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu yöneticilerin yönettikleri kişiler açısından nasıl değerlendirildikleri ve kendi öz değerlendirmelerinin kıyaslanması ile çok önemli ve faydalı tespitlere fırsat vereceği düşünülmektedir. Okul yöneticisinin liderlik stillerini, onu izleyenler ve onu izleyenlerin değişik özellikleri açısından ele alacağı için bu tip kıyaslamalı araştırmaların ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen diğer önemli sonuç ise şu şekildedir: En yüksek ortalamaya 4,62 ile hümanist liderlik tarzı olarak belirlenmiştir. Bu durum araştırmaya katılan yöneticilerin hümanist liderlik tarzına daha yakın olduklarını göstermektedir. Daha önce milli eğitimle yapılan çalışmalarda da buna benzer sonuçlar elde edilmiştir (Karaköse ve Kocabaş, 2006).

Araştırma sonuçlarına göre kamu ve özel eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin kendi değerlendirmelerine göre liderlik türleri farklı değildir. Bu araştırmada kamu ve özel okullarda çalışan yöneticilerin belirgin şekilde hümanist liderlik tarzına sahip oldukları görülmüştür. Yöneticilerin eğitim sektöründe yer alması, yönetim tarzlarında fazla değişiklik olmamasına neden olmaktadır. Eğitim yöneticilerinin liderlik tarzları benzerdir.

Helvacı (2010)'nın yapmış olduğu araştırmada da benzer bir sonuca ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin iletişimsel, iklimsel, davranışsal etik boyutlarındaki etik davranışları orta düzeyde yeterli görülmüştür. Erdoğan (2007) da öğretmenlerin okul müdürlerinin hümanist ilkelere uygun davrandıklarını algıladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Gültekin (2008) göre etik çalışmasında öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim okulu yöneticilerinin etik liderliğin iletişimsel etik, örgütsel karar vermede etik, davranışsal etik boyutundaki davranışları iyi düzeyde göstermektedirler.

Selimoğlu (2008)'nin yapmış olduğu araştırmada da meslek öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda meslek lisesi yöneticisinin "hoşgörü" alt boyutundaki etik ölçek



düzeyleri ile ilgili görüşleri konusunda, “okul türü” değişkenine göre bakıldığında anlamlı bir farklılaşma görülmemektedir.

Araştırma kapsamında demografik özelliklerle liderlik türü arasında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Benzer şekilde yapılan bazı araştırmalarda liderlik türü ve demografik özellikler arasında anlamlı ilişkiye rastlanmadığı görülmüştür (Argon, 2004; Acar, 2001). Bununla beraber yaş ve liderlik tarzı arasında anlamlı ilişkiyi tespit eden çalışmalarda mevcuttur (Ünal, 1991; Gültekin, 2008; Helvacı, 2010). Ayrıca, Koçak (2006), Eraslan (2003), Kaya (2002) ve Oran’ın (2002) yaptıkları araştırma sonuçları da, bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Hem bu çalışmada hem de diğer birçok çalışmada eğitim yöneticilerin demografik özelliklerine göre liderlik tarzlarının değişmediği görülmektedir. Bu durum aslında eğitim sektöründe çalışan yöneticilerin benzer liderlik algısına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Eğitim yöneticileri işlerinin bir gereği olarak benzer liderlik özelliklerine sahiptirler. Bu durum eğitim yöneticilerinin öğretmenlik mesleğinden gelmesi ve benzer eğitimi görmelerinden kaynaklanmaktadır.

Bu çalışma bulgularından yola çıkarak geliştirilen öneriler şu şekildedir:

- Yöneticiler, örnek davranış sergileyerek kurumda düzeni sağlayacak ve kurumun başarısını artıracak olan kişilerdir. Bu sebeple, okul müdürleri seçilirken liderlik özelliğine sahip olup olmadıklarına dikkat edilmelidir ve etik liderlik özelliği taşımayan kişilerin yöneticilik pozisyonuna getirilmemesi gerekir.
- Öğretmenler, okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterdiklerine katılmaktadırlar. Ancak, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarını daha üst düzeyde sergileyebilmeleri için çeşitli eğitimlerden geçirilerek konu hakkındaki bilgileri artırılmalıdır. Bu kapsamda sık sık hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.
- Yöneticilerin benimsedikleri liderlik davranışına göre öğretmenlerde ortaya çıkan becerileri anlamaya yönelik çalışmalar daha fazla yapılmalıdır. Bunun için büyük ölçüde öğretmenlerin beklentilerine uygun bir çalışma ortamının yaratılması; çok çalışmayı destekleyen,

zamanın verimli kullanılmasını ön plana çıkaran bir çalışma anlayışının geliştirilmesi gereklidir.

## KAYNAKÇA

- ACAR, F. (2001) **Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik Ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması** (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.)
- ACUNER, T. ve YILMAZ, G., (2000) **Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik**, Yönetim Ve Ekonomi, Sayı 6, Ss.1-12.
- AKTAN, C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. **Çimento İşveren Dergisi**. Temmuz-Ağustos, 4-21.
- ARGON, T.(2004) **İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Liderlik Ve Yöneticilik Özelliklerine İlişkin Görüşleri**, A.İ.B.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, 7,81-98.
- ARSLAN, H. (2002). **Okul müdürlüğünü geliştirme programları. 21. yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu**. Yayına Hazırlayanlar: Çınkır Şakir, Elma Cevat. Yayın No: 191. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- ATAKLI, A. (1996). **İlkokullarda yönetici davranışlarının öğretmenlerin verimliliğine etkisi**. İstanbul: Millî Eğitim Yayınları.
- AYSEL, L., (2006), **Liderlik ve Duygusal Zekâ**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- BAKKER, A.B.; KILLMER C.H.; SIEGRIEST J. ve SCHAUFELI W.B. (2000). Effort-Reward Imbalance And Burnout Among Nurses. **Journal Of Advanced Nursing**, 31, 884–891.

BALCI, A., ÇINKIR, Ş. (2002). **Türkiye'de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi. 21. Yüzyıl eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi sempozyumu.** Yayına Hazırlayanlar: ÇinkırŞakir, Elma Cevat. Yayın No: 191. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

BALCI, A. (2010),**Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü.** Ankara: Pegem A Yayıncılık.

BALOĞLU, N.,(2011a),Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları: Eklektik Bir Tasarım Çalışması,**Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD).** 12 (4), Aralık, 163-181.

BALOĞLU, N., (2011b),Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı. **Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.** 12(3), Ağustos, 127-148.

BALOĞLU, N., (2012),Relations Between Value-Based Leadership And Distributed Leadership: A Casual Research On School Principals' Behaviors. Educational Sciences: Theory & Practice (ESTP), **Values Education Symposium Supplementary Special Issue,** 12(2)

BAŞARAN, İ.E., (1984),**Yönetime Giriş.** A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 135, Ankara.

BİNBAŞIOĞLU, C. (1988). **Eğitim yöneticiliği.** Ankara: Binbaşioğlu

BOSTANCI, A. B.,(2012),Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Türkçe Uyarlaması, **International Journal Of Human Sciences,** (9)2,1619-1632.

BURSALIOĞLU, Z.,(1994),**OkulYönetimindeYeniYapıVeDavranış,** Ankara, Pegem Yayınları.

CARMELİ, A.; MEİTER, R. ve WEİSBERG, J. (2006). Self-Leadership Skills And Innovative Behavior At Work. **International Journal Of Manpower,** 27(1).75–90.

CARMELİ, A. ve TİSHLER, A. (2006). The Relative Importance Of The Top Management Team's Managerial Skills. **International Journal Of Manpower**, 27 (1). 9-36.

ÇELİK, V.,(1999),**Okul Kültürü Ve Yönetimi**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

ÇELİK, V.,(2004),**Liderlik. Eğitim Ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**. Yüksel Özden (Ed.) Pegem Yayınları, Ankara.

COOPER, G.,(2012),**Examining The Transformational And Distributive Leadership Styles Of Secondary Principals: A Mixed Methods Study**. Unpublished Doctoral Dissertation. The Graduate Faculty Of Texas Tech University, USA.

DAFT, R.L.,(1999),**Leadership Theory And Practice**, Orlando, Dryden Press.

DİNÇER, Ö.,(2003),**Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım, 6. Baskı, Mart, İstanbul.

DUXBURY, M. L.; ARMSTRONG, G. D.; DREW, D. J. ve HENLY, S. J. (1984). Head Nurse Leadership Style with Staff Nurse Burnout and Job Satisfaction in Neonatal Intensive Care Units. **Nursing Research** 33, 97-101.

ERASLAN, L. (2003). **İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Özellikleri**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale: K. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ERÇETİN, Ş.,(2000),**Lider Sarmalında Vizyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ERDOĞAN, Ç. (2007). **İlköğretim Okulu Müdürlerinin Etik Davranışları**. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.

EREN E.,(2008),**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul.

GÖKTEPE, E.,(2003),**Aile İşletmelerinde Dinamikler**, I. Aile İşletmeleri Sempozyumu, Aralık, İzmir.

GRANT, C. P.,(2011)**The Relationship Between Distributed Leadership And Principal's Leadership Effectiveness In North Carolina.** yayımlanmamışDoktoraTezi. North Carolina State University, Raleigh, North Carolina.

GÜLTEKİN, M. (2008). **İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi.** Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.

HELVACI, M.A. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışı Gösterme Düzeyleri.. Vol.2 No.1. <http://organicleadership.tumblr.com/post/185445185/organic-leadership>,Erişim Tarihi: 10.09.2015

KABADAYI, R. (1982). **Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi.** Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: H. Ü. Sosyal BilimlerEnstitüsü.

KARAKÖSE T., & KOCABAŞ İ. (2006). Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumunu ve motivasyon üzerine etkileri. **Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi**, 2(1), 3-14.

KAYA, Ü. S. (2002).**Okul Müdürlerinin Yöneticilik – Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi. Kırıkkale Örneği.** Yayınlanmamış YüksekLisans Tezi. Ankara: G.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

KINGIR, S. Ve Şahin, M.,(2005),**Yönetici Ve Liderlik**, M. Tikici (Ed.). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler (Ss. 400-425) İçinde, Ankara: Nobel Yayınları.

KOÇAK, T. (2006). **Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki (Ankara İli örneği).** Gazi Üniversitesi, Ankara:Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.

KOÇEL, T.,(2001),**İşletme Yöneticiliği**. 8. Baskı. Beta Basım, İstanbul.

- KOÇEL, T.,(2007),**İşletme Yöneticiliği**. 11. Bs. İstanbul: Arıkan.
- KOLAMAZ, C.,(2007),**Destekleyici Ve Geliştirici Liderlik Yaklaşımlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- KORKUT, H.,(1992),"Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 25, 1,93-111.
- KOTTER, J.,(1999), "Making Change Happen", *Leader To Leader*, F. Hesselbein Ve P. Cohen (Ed.), **Drucker Foundation**,69-79.
- KREITNER,R.,KİNİCKİ,A.,(2008),**Organizational Behavior**, 9. Bs., Arizona: Mc Graw Hill,s.467.
- LEBLEBİCİ, D.N.,(2008),21. "Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 32, 1,61-72.
- LUTHANS, F.,(1995),**Organizational Behavior**(International Edition). Mc.Graw-Hill.
- MANTHEY, M.,(2002),Leadership: A Creative Presence, **Creative Nursing**. 8, 4,8-10.
- ORAN, N. (2002). **İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri**.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: T. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN M. ve SEVİM L.(2005),(Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı'nın Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma ", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi**, Cilt: 12, Sayı: 2,s. 94
- ÖREN, S.A.,(2006),**Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**(Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi), Antalya, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZER, N., BEYÇIOĞLU, K.,(2013),**Paylaşılan Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışmaları**, İlköğretim Online, 12(1), 77-86. web: <http://ilkogretimonline.org.tr>.

PAKSOY, M.(2002),**Çalışma Ortamında İnsan Ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Çantay Kitabevi.

RİVERS, S. D.,(2010),**Leadership As A Distributed Phenomenon: A Study Of Shared Roles And 3rd Grade Student Achievement**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Capella University.

SABUNCUOĞLU, Z. Ve TÜZ M.,(1996),**Örgütsel Psikoloji**, 2. Bs. Bursa: Ezgi Kitabevi.

SELİMOĞLU, O. (2008). **Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Bakış Açısı İle Okul Yöneticisinin Etik İlkelere Uyma Düzeyi**. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı.

SOYLU, Y., TABAK, A. Ve POLAT, M.,(2007),“Ankara İlinde Savunma Sanayinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları: Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) İle Bir Çalışma”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 3, 5,179-191

ŞİMŞEK, M.Ş.,(2001),**Yönetim Ve Organizasyon**, Günay Ofset, Yenilenmiş 6.Baskı, Konya.

ŞİMŞEK, M.Ş.,(2008),**Yönetim Ve Organizasyon**, Konya: Adım Ofset Ve Matbaacılık,197- 204.

TAŞKIRAN, E.,(2006),Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri; İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, 17 (2),169-183.

TEKARSLAN, E., KILINÇ, T., ŞENCAN, H., ve BAYSAL, A.C.,(2000),**Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.



TENGİLİMOĞLU, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**: Sayı: 1, 23-45.

TURNER, J.R., MULLER, R. (2005). "The Impact of Principal-Agent Relationship and Contract Type on Communication between Project Owner and Manager", **International Journal of Project Management**, sayı. 23, no. 5, . 398-403.

TÜRK, M.,(2006),**Stratejik İnsan Kaynakları Yaklaşımı Olarak Doğru Ölçeği Bulma (Rightsizing) Türk Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma**, Nobel Kitabevi, 1. Baskı, Adana.

ÜLGEN H., MİRZE,S.K.,(2004),**İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayıncılık.

ÜNAL, S. (1991). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**: Sayı: 7. <http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr/>

YILDIRIM, İ.,(2005),Kamu Yöneticisinin İletişim Yeterlilikleri. **Türk İdare Dergisi**, Sayı:430,S.61.

YİĞİT, R. (1996) **Klinik sorumlu hemşirelerinin liderlik davranışları**. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

## EKLER

### ANKET FORMU

<b>Kurum adı</b>	
<b>Kurumdaki göreviniz</b>	
<b>Hizmet Yılı Süreniz</b>	<input type="checkbox"/> 5 yıl veya daha az <input type="checkbox"/> 6-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-14 yıl <input type="checkbox"/> 15-19 yıl <input type="checkbox"/> 20 yıl ve üzeri
<b>Kurumda Çalışan Toplam Personel Sayısı</b>	<input type="checkbox"/> 50 kişi veya daha az <input type="checkbox"/> 51-199 kişi <input type="checkbox"/> 200-349 kişi <input type="checkbox"/> 350-499 kişi <input type="checkbox"/> 500 kişi ve üzeri
<b>Cinsiyetiniz</b>	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
<b>Yaşınız</b>	<input type="checkbox"/> 30 yaş veya daha az <input type="checkbox"/> 31-39 yaş <input type="checkbox"/> 40-49 yaş <input type="checkbox"/> 50-59 yaş <input type="checkbox"/> 60 yaş ve üstü
<b>Mezun Olduğunuz Bölüm</b>	<input type="checkbox"/> Sosyal Bilimler <input type="checkbox"/> Fen Bilimleri  <input type="checkbox"/> Güzel Sanatlar

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

(1) (2)(3)(4)(5)

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 etkilenebileceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım.					
4.Astlarıma her konuda güven veririm.					
5.İşlerin yapılmasında astlarıma yardımcı olur, onları her konuda desteklerim.					
6.Astlarım ile ilişkilerim de gerekli mesafeyi korumaya özen gösteririm.					
7.Daima işletmeyi ve konumumu olumlu etkileyecek şeylere odaklanırım.					
8. Yapılacak işleri belirli bir sıraya koyar astlarımdan bu işleri o sıraya göre yapmalarını isterim.					
9.İş yerini ve astlarımla eleştiriye karşı savunurum.					
10.Astlarım tarafından alınan kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak isterim.					
11. Astlarımdan iş yeri kurallarına uymalarını beklerim.					
12.Astlarımın iş yeri içinde ve dışında kişisel olarak mutlu olmalarını sağlamak için çaba sarf ederim.					
13. Astlarımın kendilerinin en iyi olduğuna inandıkları konularda onların fikirlerine danışırım.					
14.İş yerinde çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile önemli zamanlar harcamaktan yakınmam.					
15.İşle ilgili karşılaştığım problemleri çözüme astlarımla cesaretlendiririm.					
16.Yapılması gereken işlerin sonuçlarını önceden hesaplarım.					
17.Gerektiğinde astlarımla başkalarının yanında överek, vs. onurlandırırım.					
18.Astlarımdan yapabileceklerinden daha fazlasını yapmalarını isterim.					
19.Astlarımla işleri yapan kişiler olarak değil, insan olarak görürüm.					
20.Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştiririm.					
21.Yapılacak işleri ben başlatırım.					
22.Astlarıma, kendilerinden ne beklediğimi açıkça söylerim.					
23.Astlarımdan benimle konuşurken rahat olmalarını isterim.					
24. İş yerinde astlarımın arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak isterim.					
25.Çok çalışarak astlarıma örnek olmak isterim.					

26.Astlarımın kendilerini geliştirmelerine yönelik çaba ve girişimlerini sürekli olarak desteklerim.					
27.İş yerindeki konumumun astlarım tarafından anlaşıldığından emin olmak isterim.					
28.Astlarımla çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösteririm.					
29. Astlarımdan işletmenin stratejilerini ve politikalarını benimsemelerini isterim.					
30.Astlarımın yaptığı işleri sıkı bir şekilde izler ve denetlerim.					
31.Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmaya çalışırım.					
32.Astlarıma geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılarımla.					
33.Astlarımın eğitimlerine önem verir, onların eğitim programlarına katılmalarını desteklerim.					