



**OKUL YÖNETİM SÜRECİNDE MÜDÜRLERİN LİDERLİK STİLLERİNİN  
REHBER ÖĞRETMENLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YUNUS EMRE ŞENTÜRK**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI**

**Uşak**

**Mayıs, 2019**

**OKUL YÖNETİM SÜRECİNDE MÜDÜRLERİN LİDERLİK STİLLERİNİN  
REHBER ÖĞRETMENLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YUNUS EMRE ŞENTÜRK**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı**

**Danışman: Doç Dr. Mehmet Akif HELVACI**

**Uşak**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Mayıs, 2019**

## ÖZET

### OKUL YÖNETİM SÜRECİNDE MÜDÜRLERİN LİDERLİK STİLLERİNİN REHBER ÖĞRETMENLER AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yunus Emre ŞENTÜRK

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2019

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Bu çalışmanın amacı, İzmir ili Karabağlar ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev yapan rehber öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin liderlik stillerini dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik düzeylerini tespit etmektir.

Araştırma tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın çalışma grubunu, Basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen; İzmir Karabağlar ilçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı temel eğitim kurumlarında görev yapan rehber öğretmenler oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak, Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilen “Okul Müdürleri liderlik Stilleri Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre rehber öğretmenler, okul müdürlerinin “Dönüşümcü Liderlik” alt boyutunda liderlik özelliğini daha yüksek görmektedir. İkinci sırada “Sürdürümcü Liderlik” alt boyutu yer alırken rehber öğretmenler okul yöneticilerinin en düşük liderlik düzeyini “Serbest Bırakıcı” alt boyutunda gösterdiklerini düşünmektedirler. Rehber öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin görüşleri, cinsiyet ve aynı okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermez iken; ankete katılan rehber öğretmenlerinin görüşlerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. Ayrıca, serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda, rehber öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik

düzeylelerine ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermez iken yaşlarına ve okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Anahtar Kelime:** *Rehber Öğretmen, Liderlik, Liderlik Stilleri*



**ABSTRACT****THE EVALUATION OF PRINCIPALS LEADERSHIP STYLES IN SCHOOL  
MANAGEMENT PROCESS FOR GUIDANCE TEACHERS**

Yunus Emre ŞENTÜRK

Department of Educational Sciences, Master's Programme in Educational  
Management

Uşak University Social Sciences Institute, May 2019

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Mehmet Akif HELVACI

The aim of this study is to determine the leadership styles of school administrators, transformational leadership, sustainable leadership and liberating leadership levels according to the opinions of guidance counselors working in public schools in Karabağlar district of İzmir province.

It is a descriptive study using research screening model. The study group was chosen by simple random sampling; Guidance teachers working in the basic educational institutions of the Ministry of National Education in Karabağlar, İzmir. "School Principals Leadership Styles Scale" developed by Akan, Yıldırım and Yalçın (2014) was used as data collection tool.

According to the results of the research, guidance teachers see that school principals have higher leadership qualities in the "Transformational Leadership" sub-dimension. Second place is the "Sustainable Leadership" sub-dimension, while guidance teachers think that school administrators show the lowest leadership level in the Releaser sub-dimension. While the opinions of the counselors about the transformational leadership style of the school administrators do not show a significant difference according to the

gender and working hours in the same school; It is observed that the opinions of the teachers who participated in the survey showed a statistically significant difference according to their age. Furthermore, while the views of the guidance teachers about the leadership level of school administrators do not show a statistically significant difference according to the gender variable, they show a significant difference according to their age and working time in school.

**Key Words:** *Guidance Teacher, Leadership, Leadership Styles.*



**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı 154001023 No'lu öğrencisi Yunus Emre ŞENTÜRK' ün "Okul Yönetim Sürecinde Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Rehber Öğretmenler Açısından Değerlendirilmesi" adlı tezi 28/05/2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

<b>Jüri</b>	<b>Adı Soyadı</b>	<b>İmza</b>
Danışman	: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI	
Üye	: Doç. Dr. Aynur B. BOSTANCI	
Üye	: Doç. Dr. Ali Faruk YAYLACI	

**Enstitü Müdürü**

Prof. Dr. Mehmet KARAYAMAN

## ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca kendisinden çok şey öğrendiğim, bilgisini, deneyimini vaktini ve hoşgörüsünü hiç esirgemeyen değerli danışman hocam Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI' ya teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma süreci boyunca emeği geçen, veri toplama aşaması sırasında okullarda yardımlarını esirgemeyen okul müdürlerine ve değerli zamanlarını ayırarak anketleri cevaplandıran öğretmenlere, araştırmanın başlangıcından bitimine kadar yaşadığım her türlü sorunda benimle beraber olan, desteklerini benden esirgemeyen tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Sözlerle ifade edilemeyecek fedakârlıklar yaparak beni yetiştirip bu günlere getiren sevgili anneme ve babama, destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan kardeşlerime, yoğun çalışmalarım boyunca kendilerini ihmal etmeme rağmen sevgisini ve desteğini benden hiç esirgemeyen sevgili eşim ve oğluma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Haziran, 2019

Yunus Emre ŞENTÜRK



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler:

**Adı Soyadı:** Yunus Emre ŞENTÜRK

**Doğum Yeri ve Doğum Tarihi:** Salihli-02.01.1989

**Lisans Öğrenimi:** Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi

**Yüksek Lisans:** Uşak Üniversitesi Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı

**Bildiği Yabancı Diller:** İngilizce, Rusça

**İş Deneyimi:** Öğretmenlik

### Çalıştığı Kurumlar:

2010-2013: Siirt/Pervari Ekindüzü İlköğretim Okulu Rehber Öğretmeni

2013-2014: Manisa/Salihli Merkez Anadolu Lisesi Rehber Öğretmeni

2013-2014: Manisa/Alaşehir Cumhuriyet İlkokulu Rehber Öğretmeni

2014-2015: Ağrı/Doğubayazıt 3. Hudut Taburu Yedek Subay

2015-2017: Manisa/Alaşehir Cumhuriyet İlkokulu Rehber Öğretmeni

2017-2018: İzmir/Karabağlar Yunus Emre Ortaokulu Rehber Öğretmeni

2018 : İzmir/Gaziemir Anafartalar İlkokulu Rehber Öğretmeni Olarak Devam Etmekte.

### Bildiriler:

1) Helvacı, M. A. ve Şentürk, Y. E. (2019). Okul Yönetim Sürecinde Müdürlerin Liderlik Stilllerinin Rehber Öğretmenler Açısından Değerlendirilmesi. IV. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi. İzmir/Çeşme.

### İletişim Adresi:

Aktepe mah. 103 sk. No1 Gaziemir/İZMİR

**Tel:** 553 655 0980

**E-mail:** yunusemre\_senturk@hotmail.com

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	vii
ÖNSÖZ.....	viii
ÖZGEÇMİŞ.....	ix
İÇİNDEKİLER.....	x
TABLO LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
1. BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1.PROBLEM DURUMU.....	1
1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	2
1.3.ALT PROBLEMLER.....	2
1.4.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	2
2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
2.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	4
2.1.1.Liderliğin Tanımı.....	4
2.1.2.Lider.....	7
2.1.3.Liderlik ve Yöneticilik.....	8
2.2. LİDERİN GÜCÜNÜN KAYNAKLARI.....	10
2.3. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR.....	14
2.4.LİDERLİK KURAMLARI.....	19
2.4.1. Dönüşümcü (Transformational) liderlik.....	19
2.4.1.1. Behling-McFillen birleşik dönüşümsel liderlik modeli.....	22
2.4.1.2. Dönüşümcü liderliğe Bennis ve Nanus'un yaklaşımı.....	25

2.4.1.3. Dönüşümcü Liderliğe Tichy ve Sherman'ın yaklaşımı.....	27
2.4.1.4. Değişim Mühendisliği.....	28
2.4.2. Dönüşümcü Liderlik.....	28
2.4.2.1. Karizmatik liderlik.....	28
2.4.2.2. Telkin edici liderlik.....	30
2.4.2.3. Bireysel düzeyde ilgi.....	30
2.4.2.4. Zihinsel teşvik.....	30
2.4.3. Etkileşimsel (Transactional) liderlik.....	31
2.4.4. Etkileşimsel liderlik yaklaşımının boyutları.....	31
2.4.4.1. Koşulsal ödüllendirme.....	31
2.4.4.2. İstisnalarla aktif ve pasif yönetim.....	32
2.4.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik.....	32
2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	33
3. BÖLÜM: YÖNTEM.....	36
3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	36
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	36
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	37
3.4. VERİLERİN ANALİZİ.....	38
4. BÖLÜM: BULGULAR.....	40
4.1. REHBER ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNE AIT BULGULAR	40
4.2. LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALT BOYUTUNA AİT BETİMSSEL İSTATİSTİKLER.....	42
4.3. LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ SERBEST BIRAKICI LİDERLİK ALT BOYUTUNA AİT İSTATİSTİKSEL TESTLER.....	45
4.4. LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK ALT BOYUTUNA AİT İSTATİSTİKSEL TESTLER.....	49
TARTIŞMALAR VE YORUMLAR.....	53
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	57

<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>60</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>68</b>
<b>Ek-1: Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği.....</b>	<b>68</b>
<b>Ek-2: Araştırma İzni.....</b>	<b>71</b>
<b>Ek-3: Araştırma Değerlendirme Formu.....</b>	<b>72</b>
<b>Ek-4: Okul Bilgileri.....</b>	<b>73</b>



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 2.1:</b> Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	8
<b>Tablo 2.2:</b> Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklılıklar.....	15
<b>Tablo 2.3:</b> Liderler ve Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar.....	17
<b>Tablo 2.4:</b> Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	18
<b>Tablo 3.1:</b> Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin betimsel istatistikler .....	37
<b>Tablo 4.1:</b> Rehber öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerine ait betimsel istatistikler.....	40
<b>Tablo 4.2:</b> Rehber öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin belirlenmesi ölçeğinin “Dönüşümcü Liderlik” alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler .....	42
<b>Tablo 4.3:</b> Dönüşümcü liderlik alt boyutunun cinsiyete göre değişimi.....	43
<b>Tablo 4.4:</b> Dönüşümcü liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin yaşlarına göre betimsel istatistik değerleri.....	43
<b>Tablo 4.5:</b> Dönüşümcü liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin yaşlarına göre varyans analizi sonuçları.....	43
<b>Tablo 4.6:</b> Dönüşümcü liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin yaşlarına göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları.....	44
<b>Tablo 4.7:</b> Dönüşümcü liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma sürelerine göre betimsel istatistik değerleri.....	44
<b>Tablo 4.8:</b> Dönüşümcü liderlik alt boyutunda öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma sürelerine göre varyans analizi sonuçları.....	45
<b>Tablo 4.9:</b> Rehber öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin belirlenmesi ölçeğinin “Serbest Bırakıcı Liderlik” alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler.....	45
<b>Tablo 4.10:</b> Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunun cinsiyete göre değişimi.....	46
<b>Tablo 4.11:</b> Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin yaşlarına göre betimsel istatistik değerleri.....	46

<b>Tablo 4.12:</b> Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda öğretmenlerin yaşlarına göre varyans analizi sonuçları.....	46
<b>Tablo 4.13:</b> Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin yaşlarına göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları.....	47
<b>Tablo 4.14:</b> Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma sürelerine göre betimsel istatistik değerleri.....	48
<b>Tablo 4.15:</b> Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma sürelerine göre varyans analizi sonuçları.....	48
<b>Tablo 4.16:</b> Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma sürelerine göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları.....	48
<b>Tablo 4.17:</b> Rehber öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin belirlenmesi ölçeğinin “Sürdürümcü Liderlik” alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler .....	49
<b>Tablo 4.18:</b> Sürdürümcü liderlik alt boyutunun cinsiyete göre değişimi.....	50
<b>Tablo 4.19:</b> Sürdürümcü liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin yaşlarına göre betimsel istatistik değerleri.....	50
<b>Tablo 4.20:</b> Sürdürümcü liderlik alt boyutunda öğretmenlerin yaşlarına göre varyans analizi sonuçları.....	50
<b>Tablo 4.21:</b> Sürdürümcü liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin aynı .....okuldaki çalışma sürelerine göre betimsel istatistik değerleri.....	51
<b>Tablo 4.22:</b> Sürdürümcü liderlik alt boyutunda öğretmenlerin aynı okuldaki ...çalışma sürelerine göre varyans analizi sonuçları.....	51
<b>Tablo 4.23:</b> Sürdürümcü liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma sürelerine göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları.....	51

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 2.1:</b> Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları.....	21
<b>Şekil 2.2:</b> Zaman ve Örgütsel Başarı Boyutlarıyla Dönüşümcü Liderlik.....	22
<b>Şekil 2.3:</b> Birleşik Dönüşümsel Liderlik Modeli.....	24
<b>Şekil 3.1:</b> Ölçeklerin derecelendirme aralıkları.....	38
<b>Şekil 4.1:</b> Rehber öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stillerinin dağılımı.....	41

## 1. BÖLÜM: GİRİŞ

### 1.1.PROBLEM DURUMU

Yönetim işinin toplumsal bir varlık olan insanlar için insanlık tarihi kadar eski olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Bu nedenle yönetimin dünyada toplumsal yaşantı ile birlikte ortaya çıktığı söylenebilir (Sevinç, 1990:60). Yönetim, bir örgütte daha önceden tespit edilmiş olan bir amacı gerçekleştirecek işlerin yapılması için bir araya gelen insanların örgütlenerek harekete geçirilmesi süreci şeklinde tanımlanabilir (Başaran, 1989:14).

Yönetimlerin görevleri insanları yapacakları işler konusunda yapabilir hale getirmek, onların zayıflıklarını geride bırakmalarına, güçlü yönlerini öne çıkarmalarına çalışmaktır. Yönetimler sözü edilen bu görevleri yaparlarken sürekli olarak toplumda yaşanan değişimleri izlemek ve değişen toplum ihtiyaçlarına göre amaçları gerçekleştirmek zorundadırlar (Başaran, 1989:15).

Yönetim bilimcileri, yönetimin doğru şekilde işlemesine yarayacak ilkeleri bulmaya ve geliştirmeye çalışmaktadırlar. Yalnızca yönetimi inceleme ve olayları tespit etmekle yetinmez, istenen amaçları gerçekleştirmeye yarayacak ilkeleri de ortaya koyarlar (Tortop, 1986:5).

Yönetimin amacı, malzeme, insan, sermaye, yer ve zaman gibi faktörleri daha az kullanarak daha fazla verim elde ederek, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için etkili bir işleyiş sağlamaktır. Bir örgütte yönetime olan ihtiyacın sebebi, örgütün amaçlarını planlandığı şekilde gerçekleştirmektir (Dumrul, 1987:2). Bunun gerçekleştirilebilmesi için de bilimsel yöntemlerle yetişmiş, örgütün yapısında ve işleyişinde bilgi sahibi kabiliyetli insanlardan oluşacak etkin bir yönetim gerekmektedir.

Eğitim yönetiminde okul yönetiminin esas amacı bağlı olduğu eğitim örgütünün politika ve amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkin bir şekilde işler durumda bulundurmadır. Bir diğer deyişle eğitim yönetimi, eğitim alanına ilişkin kararların, politikaların ve amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Eğitim



yöneticileri de bunu yaparken; maddi ve beşeri kaynakların koordinasyonunu sağlama, karar verme, grup çabalarını yönetme amacı ile genel yönetimin teorilerinden, ilkelerinden, tekniklerinden ve yöntemlerinden yararlanırlar (Kaya, 1996:37).

## **1.2.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Araştırmanın amacı İzmir ile Karabağlar ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi temel eğitim ve ortaöğretim okullarında görev yapan rehber öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin değerlendirilmesidir.

## **1.3.ALT PROBLEMLER**

1. Rehber öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik yaklaşımları nelerdir?
2. Rehber öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarına ilişkin görüşleri; cinsiyet, yaş ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

## **1.4.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

En genel tanımıyla eğitim, bireylerde davranışların değiştirilmesi sürecidir. Eğitimin temel amacıysa; insanlara karşılaştıkları problemleri çözmeleri ve toplumun değerlerine uyum sağlamaları için temel yeterliliklerin kazandırılması, topluma ve ülkelerine faydalı, yaratıcı, üretken ve düşünebilen bireylerin yetiştirilmesidir. Bu niteliklere sahip insanların yetiştirilmesi konusunda en önemli görevler okul yöneticileri ve öğretmenlere düşmektedir. Bu sorumluluklarının bilincinde olan yöneticilerin, daha verimli ve yaratıcı olabilmeleri için liderlik vasıflarının olması gerekmektedir.

Rehber öğretmenler okullarda öğrencilerin sorunlarıyla birinci dereceden ilgilenen kesimi oluşturmaktadır. Okulda öğrencilerin gerek birbirleri ile gerek öğretmenleriyle ve gerekse aileleriyle ilgili sorunları söz konusu olabilmektedir. Bu sorunlar çözüme kavuşturulmadan öğrencilerin verimli olması, eğitimin

amaçlarına yeterince ulaşılması son derece zor olacaktır. Öğrencilerin söz konusu sorunlarının çözümünde anahtar rol oynayan rehber öğretmenlerin işlerini yapabilmeleri için okul yönetimleri ile ilişkilerinin de sağlıklı olması gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin liderlik stilleri bu ilişkilerin sağlığı açısından etkili olmaktadır. Aşırı serbestlik sağlayan liderlik stilleri kadar aşırı otoriter liderlik stilleri de işleyiş açısından sıkıntılar doğurabilmektedir. Bu nedenle liderlik stilleri ile rehber öğretmenlerin sorunları çözmeleri arasında bir ilişkinin olduğu varsayılmaktadır. Bu ilişkinin etkisinin ve yönünün belirlenmesi ise rehber öğretmenlerin bakış açıları açısından incelenmelidir.

Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin rehber öğretmenlerin bakış açısıyla incelendiği bu çalışmada öncelikle liderlikle ve okul yönetim süreci ile ilgili kavramlara yer verilecek ardından İzmir ili Karabağlar ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi temel eğitim ve ortaöğretim okul müdürlerinin liderlik stilleri rehber öğretmenlerin bakış açılarıyla incelenecektir.

## 2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramları, liderin gücünün kaynakları, liderlik kuramları ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

### 2.1. LİDERLİK KAVRAMI

Bu başlık altında liderlik, yönetici, yönetim, liderlik kuramları ve çağdaş liderlik yaklaşımlarından olan vizyoner, öğretimsel, kültürel ve dönüşümsel liderlik kavramları açıklanmıştır.

#### 2.1.1.Liderliğin Tanımı

İnsanlar, topluluklar halinde yaşayan sosyal canlılar olduklarından oluşturmuş oldukları toplulukları yönetecek ve belirledikleri amaçlara ulaştıracak liderlere de ihtiyaç duyarlar (Eraslan, 2004). Liderlik kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavram olup, bilime 1920’li yılların başlarında konu olmaya başlamış, üzerinde çok sayıda tanım yapılmıştır. O kadar ki yalnızca 20. yy’da liderlikle ilgili 5000’in üzerinde çalışma yapılmış ve 350’den fazla da lider ve liderlik tanımları yapılmıştır (Erçetin, 2000).

Liderlik, bilim insanlarınca uzun zamandır incelenen ve tarihin her döneminde öne çıkan bir kavram olmuştur. İnsanlığın ortaya çıkışı ve toplumsal yaşama geçmelerinden bu yana, liderler her toplumda var olmuş ve var olmaya devam etmektedir. Bu süreçte değişen şey ise yalnızca liderlik kavramının kapsamında ve algılanma biçiminde olmuştur. Tarihsel süreç incelendiği zaman her dönemde duruma, zamana, mekâna ve koşullara göre farklı liderlik tiplerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Çünkü toplumlar sürekli bir değişim ve gelişim süreci yaşamaktadır. İnsanlar ve çevre şartları da bu değişim sürecinden etkilenmekte ve daha önce geçerli olan liderlik modeli geçerliliğini yitirerek yeni lider tipleri ortaya çıkmaktadır (Buluç, 2008).

Liderlik, farklı görüş açılarından bakıldığında farklı şekillerde incelenen ve tanımlanan bir kavramdır. Buna göre liderlik, yönetim biliminin ve iş yaşamının konusu olduğu kadar askeri, politik, sosyolojik, psikolojik, felsefi, tarihsel açılardan da ele alınıp incelenebilen bir kavramdır (Şişman, 2014).

Liderlik genellikle liderlik davranışları, kişisel özellikler, etkileşim ve rol modeli, izleyicilerin algıları, izleyiciler üzerinde bıraktığı etkiler, amaçlar ve örgütsel kültürlerin etkileri açısından tanımlanmıştır. Yapılan tanımlar incelendiğinde genellikle bir etkileme sürecine vurgu yapıldığı görülmektedir. Ancak bu tanımların birçoğunda ortak bir nokta bulunmayıp, pek çok yönden birbirlerinden farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Bu farklılıklar ise; etkinin kullanılış şekli ve etkiyi yapan kişiler, etkilemenin amacı, etkinin kullanılmasına dair tutumlar ve davranışlar olarak sıralanabilir (Yukl, 1989).

Liderlik, bireyin müşterek amacı gerçekleştirmede grubu etkilediği bir süreçtir. Liderliğin bir süreç olarak tanımlanması demek, liderde mevcut olan bir kişilik özelliği demekten öte liderler ve takipçileri arasında gerçekleşen etkileşimsel bir olay demektir. Süreç liderin takipçilerine tesir ettiğini ve onların tesiri altında kaldığını ifade eder. Liderlik tesir ihtiva eder. Tesir ise liderliğin olmazsa olmaz koşuludur. Tesir olmadan liderlik olmaz. Liderlik grup içinde vuku bulur. Liderlik ortak amaçları olan bireylerden oluşan grubun etkilenmesini gerektirmektedir. Bu, küçük bir görev grubu olabileceği gibi, tüm örgütü veya bir toplumu kapsayan geniş bir grup olabilir. Liderler müşterek amaçlara dikkat etmeyi içerir. Seçilmiş amaçları gerçekleştirmede liderlerin takipçilerle beraber çalışması gerekliliği üzerinde durduğu için ortak amaçlara dikkat liderliğe etiksel bir anlam verir (Northouse, 2014). Liderlik ile ilgili yapılan tanımların çoğunda liderlikle lider arasında net bir ayrım yapılmamıştır. Ancak lider bir kişiyi simgelerken, liderlik ise bir davranış modeli olarak görülmektedir (Aydın, 1994).

Liderler; kendine güvenen, herkese eşit davranan, çabuk fikir üreten, çevresinde bulunan kişilerin davranışlarını anlayan, adil olan kişilerdir (Bursalıoğlu, 2013).

“Liderlik olgusu üzerine binlerce akademik araştırma yapılmış ve yüzlerce tanım literatüre kazandırılmıştır (Şişman, 2003:4)”. Bunlardan bazıları ise; liderlik, bazen belli bir makamın verdiği güç, bazen bir davranış modeli, bazen de bir kişilik özelliği olarak kullanılmıştır (Can, 1991). Liderlik, bir grup insanı belli amaçların etrafında toplayabilme, bu amaçları ulaşabilmek için onları harekete geçirebilme yeteneğidir (Eren, 1998). Liderlik, diğerlerine ilham kaynağı olarak onları yönlendirmektir. Bu manada örgütte gerçekleştirilecek olan değişimin itici gücü olmanın yanında, herhangi bir problemle karşılaşıldığı zaman, karşılaşılan problemi çözmek demektir (Çalık, 2003).

Liderlik, örgütün daha etkin hâle getirilirken örgüte ait normların, değerlerin, ideallerin iş görenlerin kişilikleri ile bütünleştirilerek dinamik, etkili ve gelişmiş bir örgüt oluşturmak şeklinde tanımlanabilir. Yapılan bu tanımlarda, liderlik bir etkileme yeteneği olarak kabul edilmiştir. Liderlik, insanların önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde çaba göstermelerine ikna etme yeteneği olup, liderler müşterek hedeflere ulaşma konusunda yardımcı olan, tecrübelerini aktaran ve uygulayan bireylerdir. Literatür tarandığında liderliğe ilişkin farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Yöneticiler, 1900’lü yıllara kadar lider olarak kabul edilmiş, dolayısı ile liderlikle ilgili araştırmalarda uzun müddet insan ve görev boyutu üzerinde durulmuştur. Fakat son 40 yılda yapılan araştırmalarda yöneticilik ve liderlik kavramlarının birbirlerinden çok farklı olduğu sonucuna varılmıştır (Yıldırım, 2006).

Liderlik sürecinde, lider ve izleyiciler vardır. İzleyici kavramı lidere olan bağımlılığı ve pasif bir davranışı çağrıştırmaktadır. Fakat günümüzün liderlik yaklaşımlarında izleyiciler ile lider arasında çok yönlü bir etkileşim üzerinde durulmaktadır (Çelik, 2013).

Etkili liderler, takipçilerini istenen şekilde davranmaya, o yönde hareket etmeye güdülerler. Başarılı liderler ise kuşkusuz takipçilerini harekete geçirir, Aynı zamanda etkili liderler, konumlarından dolayı sahip oldukları yasal güç ile grup tarafından verilen doğal gücü birleştirir ve yapılan işlerden çok sonuçlar üzerine odaklanır (Aydın, 1994). Liderlik kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalarda müşterek

olan husus; takipçilerin gönüllülüğünün sağlanması için güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, amaçlara ulaşmak için yönlendirilmesi, yetenek ve yaratıcılıklarının ortaya çıkartılması ve uygulamaya geçilmesidir. Etkili liderlikte esas olan örgütün sahip olması gereken misyonun tanımlanması ve ortaya çıkarılmasıdır. Bu kapsamda liderler örgütün vizyonunu, hedeflerini, önceliklerini ve standartlarını belirler ve bunların bozulmaması için gereken önlemleri alırlar, uzlaşmaları sağlarlar (Drucker, 1998).

### 2.1.2.Lider

Lider, grubun bir üyesi olarak diğer üyeler üzerinde olumlu etkilerde bulunan kişidir. Lider, genellikle başkalarını etkileme gücü yüksek olan kişi olarak tanımlanmaktadır. Liderler demokrasiyi kullanan, okulda davranış ve değerler arasında dengeyi sağlayan, ilişkilere önem veren, etkilemeyi ve gelişmeyi sağlayan, risk alarak değişimi gerçekleştiren kişilerdir (Başaran, 1992).

Lider, grup üyelerince hissedilen fakat netleşmemiş olan ortak duygu ve düşünceleri, benimsenmiş bir amaç olarak ortaya koyan ve grup üyelerinin güçlerini bu amacın etrafında birleştiren kimsedir (Celep, 2004). Etkili lider, kendini ve takipçilerini hatasız değerlendirir, grubun amaçlarıyla takipçilerin ihtiyaçlarını dengeleştirir (Bursalıoğlu, 2000).

Cüceloğlu'na (1998) göre lider, "biz" bilinci içinde hareket eden, girişimci, riskten kaçınmayan ve kendine özgü fikirleri olan kişidir. Lider sabırlı, yardımsever ve azimli olup grupta 'biz' bilincini oluşturmak için mücadele eder. Lider, vizyon sahibi kişidir. Vizyon lider için soyut değildir, özel yaşamını ve işini kapsayan bir inançtır. Lider, insanların sevinç ve üzüntülerini paylaşır. Sürekli hareket halinde olup insanlara güvenir ve başarabileceklerine inanır.

Lider, örgütünün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini ve varlığını devam ettirmede önemli role sahip olan kişidir. Liderlik kritik kararlar vermeyi, geleceği görmeyi, örgütünün geleceğine dair vizyon ve amaçlar belirleyerek takipçilerini de bu amaçları gerçekleştirmek için harekete geçirmeyi içerir (Şişman,

Turan ve Acat, 2003). Lider bu süreçte, takipçileri yönettiği gibi, kendisi de takipçileri tarafından yönetilen kişidir.

### 2.1.3.Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik; birbirine çok benzeyen aynı zamanda birbirleriyle karıştırılan iki kavramdır. Liderlik ve yöneticilik insan zihninde çoğu zaman aynı çağrışımı yapsa da birbirleriyle eşdeğer kavramlar değildir (Şişman, 2014). Yönetimin temelinde emir verme, kontrol, uyulması gereken otorite, kurallar ve prosedürler gibi konular bulunurken liderliğin temelinde yaratıcılık, risk alma, olayları yönetme, paylaşılan değerler ve duygusallık gibi konular öne çıkmakta ve insanların duygularını ve düşüncelerini belirlenen amaçlar doğrultusunda etkileyip yönlendirebilme konusu önem kazanmaktadır. Bu durum, liderlerin yöneticilerden farklı bazı özelliklere, yeterliliklere ve güçlere sahip olmalarını gerektirmektedir (Şişman, 2014). Çelik (2013:3) liderle yönetici arasında bulunan farklılıkları 10 özelliği dikkate alarak tespit etmeye çalışmıştır. Liderle yönetici arasındaki farklılıklar tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 2.1: Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar**

Lider	Yönetici
“Değişmeyle ilgilenir.”	“Yapıyı korumayla ilgilenir.”
“Yönlendiricidir.”	“Yöneticidir.”
“Konuşma metnini kendisi yazar.”	“Yazılan konuşma metnini okur.”
“Moral otoriteye dayanır.”	“Bürokratik otoriteye dayanır.”
“İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.”	“Mutlu topluluğu korur.”
“Vizyon sahibidir.”	“Liste ve bütçe yapar.”
“Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.”	“Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.”
“Güdüler.”	“Denetler.”
“İlham verir.”	“Düzenler.”
“Aydınlatır.”	“Birleştirir.”

(Çelik, 2013).

Yönetim ve liderlik kavramları arasında bulunan anlam farklılığı, yöneticilik ve müdürlük kavramlarının birbirinden farklı olarak incelenmesini gerektirir. Çoğunlukla okul yöneticileri, liderlik yapmak için çok az bir imkana sahiptirler.

Ülkemizde olduğu gibi pek çok ülkede de okul yöneticilerinden liderlik yapmaları beklenmemektedir. Başka bir ifadeyle okul müdürleri, genellikle bir liderden ziyade bir yönetici olarak yetiştirilmektedir ve öyle davranmaları da beklenmektedir (Şişman, 2014). Lider, diğerlerinin davranışlarını ve tutumlarını yönlendirebilen, bununla birlikte o gruba dahil olan kişidir. Kısaca lider, etrafındaki kişilerin üzerinde etki sahibi olarak onların davranışlarını belli amaçlar doğrultusunda etkileyebilendir. Bu fikirden hareketle liderlik, insanları ortak amaçlar etrafında toplayabilme ve aynı zamanda bu amaçlar doğrultusunda insanları harekete geçirebilme yeteneği olarak değerlendirilebilir. Yönetici, kendisine bağlı olan kişileri araç olarak görüp örgütün amaçlarına ulaşmak için çalışan kişidir (Bakan ve Bulut, 2004 )

Şişman (2014)'e göre okul müdürleri, hizmete başlamadan evvel eğitimden geçirilerek, liderden ziyade yönetici olarak yetiştirilmektedirler. Okul yöneticisi yetiştirme amacına yönelik yapılan hizmet öncesi eğitimlerde okul müdürü adaylarının liderlik davranışlarının geliştirilmesi konusuna pek önem verilmemektedir. Hameck' a göre, her lider yöneticilik yapabilir ancak her yöneticinin bir liderlik yapabilmesi pek olanaklı değildir. Bu bakımdan lideri, örgüt ortamına atama ile gelen üst durumdaki yöneticiyle benzer görmemek gerekir (Gümüseli, 1996).

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın iki kavram olmak ile beraber; yöneticiyle lider farklı kişiliklerdir. Yöneticiler, örgüte atamayla gelirlerken; liderler ise örgüt içerisinde çalışanlar tarafından seçilen kişilerdir. Bu sebeple lider ve yönetici kavramları birbirlerine benzer kavramlar olarak görülmemelidir (Yıldırım, 2006 ). Okul yöneticisi, okulda bulunan öğretmen, öğrenci ve diğer unsurlar tarafından benimsendiği takdirde liderlik statüsü kazanabilir. Aynı zamanda lider büyük planları başlatan kişidir ve bu planların gerçekleşmesini ise yöneticiler sağlar (Bursalıoğlu, 2013).

Yönetici ile lider arasındaki temel fark, kullanılan güç ve otorite kaynaklarıdır. Yönetici gücünü bulunduğu makam, statü ve yasal güç kaynağı olan otoriteden alırken; lider ise gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesinden almaktadır (Eraslan, 2004).



Yönetici örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, lider ise izleyenlerin ihtiyaçlarını karşılamaya yoğunlaşır. Yöneticilerin örgüt üyelerinin çoğunluğunca benimsenmesi gerekmez. Liderler ise örgüt üyelerinin tamamı ya da çoğunluğu tarafından benimsenen kişilerdir. Yöneticiler örgüt amaçlarını gerçekleştiremediklerinde başarısız olurlarken, liderler örgüt beklentilerini karşılayamadıklarında başarısız olurlar (Erdoğan, 1996).

Lunenburg ve Ornstein'a (1991) göre, lider kavramı tanımlanırken aynı zamanda liderle yönetici arasındaki farklılıklar da belirlenmiştir. Yönetici politikayı sürdürürken, lider politika oluşturur. Yöneticiler istenilen sonuca ulaşmak için örgütsel yapıyı şekillendirirken liderler, grubu bir vizyon etrafında birleştirmeye çalışırlar. Lider günlük problemleri çözmek veya ortaya çıkarmaktan ziyade, stratejik düşünceleri dener (akt. Çelik, 2013).

Tüm bu açıklama ve karşılaştırmalardan anlaşılacağı gibi lider ve yönetici, farklı rol, davranış ve özelliklere vurgu yapan kavramlardır. Ayrıca her yöneticinin liderlik yeteneklerine sahip olamayacağını ancak yöneticilik rolüne sahip olmayan liderlerin de olabileceği söylenebilir. Fakat iyi bir yönetici olabilmek liderlik yeteneği gerektirmektedir (Koçel, 1998).

## **2.2. LİDERİN GÜCÜNÜN KAYNAKLARI**

Alan yazında güce ilişkin bir çok tanım bulunmakla beraber kısaca güç, yöneticinin örgütsel faaliyetleri ve kararları etkileme becerisi, bireyin sahip olduğu kapasiteyi bir ilişki içinde kullanması ya da kullanmaya çalışması (Yıldırım, 1998), başkalarının davranışlarını kendi istediği yönde etkileyebilme yeteneği (Bursalıoğlu, 2013) olarak tanımlanmaktadır.

Örgütteki davranışları anlamak için insanları etkileyen güçlerin ve insanların örgütleri nasıl etkilediğinin bilinmesi gerektiği gibi yönetim açısından işgörenlerin yönlendirilmesinde, işlerin planlanmış olan zamanda ve tam olarak yapılmasında da güç önemli bir unsurdur (Karaman, 1999; Özkalp ve Kırel, 2003). Çünkü belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için oluşturulan örgütler bu amacın doğrultusunda üyeleri arasında ittifaklar oluştururlar ve amaçlara ulaşmak için güce ihtiyaç duyarlar.

Örgütün amaçları güçten yararlanmayla gerçekleştirilir. Bu anlamda gücün kullanılması örgütteki en önemli eylemdir. Diğer bir ifadeyle güç amaca götüren bir araç, yetki ise bu aracın kullanma hakkıdır. Güç, insanı etkileme yeteneğidir. Bu etki inançlarla yasalaştığı zaman yetki adını almaktadır (Bursalıoğlu, 2013). Güç, insanları etkileyebilme kapasitesi olduğu için liderlikle ilgilidir. Örgütlerde bulunan pozisyon gücü, kişinin resmi rütbeden aldığı güçtür. Yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç bu gruba girmektedir. Kişisel güç ise liderin çevresindekileri etkileme yeteneği ile elde edilmektedir. Benzeşim gücü ve uzmanlık gücü bu gruba girmektedir (Northouse, 2014).

Liderinin güç kaynakları birey ve pozisyon kaynaklı olarak ifade edilmektedir. Karizma, uzmanlık ve performans güçleri kaynağını bireyin kişilik özelliklerinden alırken, yasal güç ise örgüt içerisinde bulunan pozisyonun kaynağından almaktadır. Örgütün olmadığı durumlarda yasal güçten söz edilemez. Yöneticiler, örgütün yönetim kademesinde resmi bir konuma sahip oldukları için bu güç onlara verilmiştir. Bu yasal gücü geliştirmek ve daha etkili bir şekilde kullanmak yöneticinin bunu algılamasına, sahip olduğu örgütsel ve kişisel kaynakları kullanmasına bağlıdır (Karaman,1999).

Okul yöneticisi zorlayıcı güç, yasal güç ve ödül gücünü bir arada bulunduran formal eğitim lideridir. Fakat liderlik açısından bu örgütsel güçlerin dışında kişisel güçlerin de kullanılması önemlidir. Karizmatik ve uzmanlık gücü kişisel güç grubuna girmektedir. Her okul yöneticisi karizmatik gücünü kullanamaz fakat uzmanlık gücünü kullanabilir. Uzmanlık gücünü kullanabilmesi ise eğitim yönetimi alanında edindiği tecrübeleri kullanmasına bağlıdır (Çelik, 2013).

Örgütlerin amaçlarının birbirlerinden farklı olması ve her örgütün çalışanlarının özelliklerinin birbirlerinden farklı olması yöneticilerin kullandıkları güç ve kaynaklarının da birbirlerinden farklı olmasına sebep olmaktadır. Alan yazında güç kavramının tanımı gibi yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarına yönelik olarak da farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmaların en fazla kabul göreni French ve Raven'in (1968) "uzmanlık, ödül, zorlayıcı, karizma ve yasal" güçlerden

oluşan sınıflandırmalarıdır. Sınıflandırmada yer alan yasal, ödül ve zorlayıcı güç türleri kaynaklarını yöneticilerin örgütteki pozisyonlarından alırken, uzmanlık ve karizma gücü yöneticilerin kendi kişisel özelliklerinden almaktadır (akt. Hoy ve Miskel, 2010).

Yöneticiler astları vasıtası ile iş görme kabiliyetine sahip oldukları için güce iş görenlere göre daha fazla ihtiyaç duyarlar. Yöneticilerin örgütteki işleri verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri işgörenleri etkilemeleriyle mümkün olabilir. Bu etkilemeyi yapabilmeleri sahip oldukları gücün farkında olmalarına bağlıdır. Güç kavramının kaynakları, konusu, alanı, insanlar ve gruplar üzerindeki etkisi, güce verilen cevaplar yöneticilerce bilinmelidir (Helvacı ve Kayalı, 2011:256).

Liderin güç kaynağına yönelik yapılan araştırma sonuçları; zorlayıcı güç, yasal güç, karizmatik güç, ödül gücü ve uzmanlık gücü şeklinde özetlenmiştir (Lunenburg & Ornstein, 1991, akt. Çelik, 2013).

**Yasal Güç:** Örgütün hiyerarşisinden kaynaklanan ve örgütteki statüden kaynaklanan güç olup, bireyin bulunduğu konum nedeniyle etrafındaki bireyleri etkileyebilme gücünü ve otoriteyi ifade etmektedir (Eraslan, 2004). İşgörenleri yönlendirme, çalışmaların yürütülmesini denetleme ve idare etme, kuralları hatırlatma konularında ortaya çıkan yaptırım ve emir verme gücü olup, işgörenlerin yöneticilerinden gelen emirlere uyma zorunluluğu bulunmaktadır (Deniz ve Çolak, 2008).

**Zorlayıcı Güç:** Bu güç, ödül gücünün karşıtıdır. İşgörenleri belli bir yönde davranış göstermeye sevk etmek için kullanılan manevi ve maddi zorlamaları ifade eder (Şimşek, 2002). Liderin emirlerine karşı astların uymaması durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücü olarak kullanılmaktadır. Zorlayıcı güçler olumsuz sicil notu verme, kademe ilerlemesini durdurma, davranışları cezalandırma vb. güçleri kapsamaktadır. Okul yöneticilerinin yasal güçlerine bağlı olarak zorlayıcı güçleri de bulunmaktadır (Lunenburg & Ornstein, 1991, akt. Çelik, 2013).

**Ödül Gücü:** Yöneticilerin başarılı işler yapan işgörenlerine verdiği ödülleri kapsayan güçtür. Yöneticiler bu güçte ödül olarak ikramiye, terfi, ücret zammı, daha

fazla sorumluluk, statü ve rol değişimi, takdir, daha önemli bir iş, onurlandırma vb. manevi ve maddi araçlar kullanmaktadırlar (Çetin 2009; Meydan, Polat 2010).

Ödüllendirme, çalışanları motive eden, iş verimlerini arttıran, örgütsel bağlılığı yükselten önemli bir unsurdur. Ödüllendirme sadece maddi kaynaklarla da yapılmaz. Çalışanların olumlu davranışlarının örnek gösterilmesi, yaptığı işte başarılı olan öğretmenlerin takdir edilmesi, yeni girişimler konusunda öğretmenlere destek olunması da bir nevi ödüldür (Helvacı ve Kayalı, 2011:275).

**Uzmanlık Gücü:** Yöneticinin beceri, bilgi ve deneyimlerini kullanması sonucunda oluşan güçtür (Hoy ve Miskel, 2010). İşgörenler, yöneticilerinin uzmanlık gücüne inanıp kabullendiklerinde, yöneticilerine karşı tutum ve davranışlarında daha saygılı ve uyumlu olabilmektedirler. Uzmanlık gücüne sahip olan lider, hem iş ile ilgili hem de planlama, yöneltme, eşgüdümleme konularında gerekli kapasitesi bulunduğu için astlarını kolaylıkla etkileyebilmektedir. Liderlerin uzmanlık güçleri başarı sağladıklarında artar; lider başarısızlığa sebep olan bir karar verdiğinde veya hata yaptığı zaman ise azalır (Eraslan, 2004). Uzmanlığa dayalı gücü yüksek olan okul yöneticisi, öğretmenlerin okulu geliştirme etkinliklerine katılımını sağlamada ve öğrencilerin başarısını arttırmada olumlu yönde etkilemektedir (Çelik, 2013).

**Karizmatik Güç:** Mustafa Kemal Atatürk, Gandhi, Martin Luther gibi devlet adamlarında görülen nadir bir güç olup, kişilik ile ilgilidir (Aşan ve Aydın, 2006; Koçel, 2007). Liderlerin takipçileri üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanmaktadır. Aynı zamanda liderlerin takipçiler üzerindeki saygısını ve çekiciliğini yansıtmaktadır (Çelik, 2013).

Liderin kişisel güç kaynakları çalışan üzerinde daha fazla etkiye sahiptir. Çalışanların yöneticilerinden memnun olması, performansları ve örgütlerine olan bağlılıkları, liderin kişisel güç kaynaklarıyla pozitif yönlü ilişkilidir. Fakat liderin, yasal gücün kaynağı olan zorlayıcı gücü kullanması olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Zorlayıcı güç, çalışan memnuniyeti ile örgütsel bağlılık ile negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir (Robbins ve Judge, 2013).

### 2.3. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Lider ve yönetici çoğunlukla aynı anlamda kullanılmaktadır. Fakat aslında birbirinden farklı kavramlardır (Güner, 2002:9). Davis ve Newstorm (2006:257) liderliği, yöneticiliğin yalnızca bir bölümü olarak tanımlamışlardır. İnsanlar yönetici olabilir ama lider olmak mümkün olmayabilir.

“Yönetim işi hem insan davranışını, hem de insanı doğrudan etkilemeyen fonksiyonları içine alır. Fakat liderlik insanın davranışıyla ilgili olup, yönetimin yalnızca bu yönünü kapsar. Yönetim organizasyonun sürekliliğiyle hiyerarşik bir oluşumla alakalı bir kavramdır. Yönetimde örgütlenme, planlama, koordinasyon, yöneltme-yönlendirme ve kontrol etme gibi fonksiyonlar yerine getirilir. Liderlik, etkileme fonksiyonun esas eylemlerinden birisidir” (Arıkan, 2001: 286).

Yöneticiler atama ile belirlenirken, liderler atama dışında belirlenmektedir. Liderler, örgüt üyeleri tarafından izlenen kişilerdir. “Bütün yöneticiler lider olmadığı gibi şekilsel olmayan liderler örgütlerin lideridir fakat yöneticisi değildir. Lider, örgütteki kişilerin duygusal olarak da kabullendiği kişidir. Yönetici rasyonel karar veren ve sorun çözendir” (Erdoğan, 1996:332). Yöneticilerin rasyonel kararlarına karşılık liderler, duygu ve sezgilerini de kullanarak karar alırlar.

Bennis ve Goldsmith (2007:32) yönetici ve lider arasındaki farkları aşağıdaki gibi tablolamıştır.

**Tablo 2.2: Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklılıklar**

NO	YÖNETİCİ	LİDER
1	“İdarecidir”	“Yenilikçidir”
2	“Tekrarcıdır”	“Orijinaldir”
3	“Devam ettiricidir”	“Geliştiricidir”
4	“Sistem ve yapılar üzerine odaklanır”	“İnsanlar üzerine odaklanır”
5	“Denetime güvenir”	“Dürüştür, doğruluğa güvenir”
6	“Kısa vadeli görüşe sahiptir”	“Uzun vadeli perspektife sahiptir”
7	“Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar.”	“Neden ve niçin soruları önemlidir”
8	“Klasik anlamda iyi askerdir”	“Kendisidir”
9	“Her zaman gözlerini tabanda gezdirir”	“Gözlerini yatay düzlemde gezdirir”
10	“Düşünceleri doğrudur”	“Doğru düşüncededir”
11	“Mevcut durumu kabul eder”	“Mevcut duruma kafa tutar”

**Kaynak:** Tamer Keçecioglu, Liderlik ve Liderler, İstanbul: Kalder Yayınları, 1998, s.10

Yöneticilik, **taban çizgisinde** bir odaktır ve: “ Bazı şeyleri en iyi **nasıl** başarabilirim?” sorusuna cevap arar. Liderlik ise **tavan çizgisiyle** ilgilenir: ”Başarmak istediğim şeyler **nedir?**” sorusuna cevap arar. “Yönetim başarı merdiveninin basamaklarının en hızlı nasıl çıkılabileceğini araştırır; liderlik ise, merdivenin dayanağı duvarın, doğru duvar olup olmadığıyla ve ne kadar sağlam olduğuyula ilgilenir. Zaleznik’e göre yönetici, kararların nasıl alındığı ve nasıl haberleşildiği ile ilgilenen kişidir. Lider ise, alınması gereken karar nedir ve astlara ne iletilmelidir ile uğraşan kişidir” (Çırpan, 1999).

Lider ile yönetici arasındaki diğer önemli farklılıklar şöyle sıralanabilir (Altılar, 2002: 231):

- “Yöneticiler uygularken, liderler yenilik yapar.”
- “Yöneticiler süreklilik sağlarken, liderler geliştirir.”
- “Yöneticiler düzene dayanırken, liderler kişilere dayanır.”
- ”Yöneticiler denetime liderler ise insanlara güvenir.”
- ”Yöneticiler işleri doğru yaparken, liderler doğru iş yaparlar.”

Liderlik; “yenilik ve başlatma ile ilgili şeylerdir. Yönetim kopyalayıcı ve mevcut durumu sürdürülebilmeye çalışır. Liderlik çevik, uyum sağlayıcı ve yaratıcıdır. Liderler ufuk çizgisine odaklanırlar” (Altılar, 2002: 231).

Yöneticiyle lider arasındaki farklar devamlı olarak incelenen konulardandır. Yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı belirginleştirmek için, “fotoğrafçı” ve “ressam” örnekleri verilebilir. “Bir fotoğrafçı, sadece karşısında var olan nesnelere ve olayları, mekanik bir araç ve süreç vasıtasıyla, gerçekte olduklarının bir kopyasını kullanarak tespit eder” (Akar, 2004). Liderlerse gördüklerini kopyalamaktan ziyade hissettikleriyle harmanlayarak yeni ve farklı görüntüler sunarlar.

Yani yönetici “işleri doğru yapar”. Ressam ise karşısında var olan veya olmayan nesnelere ve olayları, kendi yaratıcılığı, yorumu ve tarzı ile ortaya koyar. Yani lider “doğru işleri yapar”. Fotoğrafçı sadece “bir kez” kâğıt üzerinde yaratırken, ressam hem zihninde ve hem de tuvalinde olmak üzere “iki kez” yaratmaktadır (Akar, 2004). Bir fotoğraftan herkes aynı şeyleri görürken, bir resimden her bakan farklı yorumlarda bulunabilir. Bu liderliği sıradanlıktan çıkaran bir durumdur.

Günümüzde lider ve liderlik kavramları vizyon, değişim ve risk kavramlarıyla beraber anılmaktadır. Örneğin Kotter değişim yönetimi ile ilgili açıklamalarında, "yönetimin sorumluluğu, riski asgariye indirmek ve var olan sistemi çalışır kılmaktır. Değişim, tanımı gereği, yeni bir sistem yaratmayı

gerektirir ve bağılı olarak bu sistem de her zaman liderlik ister" şeklindeki ifadesi ile liderliğin yönetimden net biçimde ayrıldığı noktanın riske girmek ve sistemi değiştirmek olduğunu açıkça vurgulamaktadır (Kılınç).

Kırel (2001: 51) ise lider ve yöneticiler arasındaki farkları aşağıdaki gibi belirtmiştir.

**Tablo 2.3: Liderler ve Yöneticiler Arasındaki Farklılıklar**

	<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
Gündem Yaratma	"Gereksinim duyuları sonuçlara ulaşabilmek için zaman tablosu ve ayrıntılı adımları oluşturur ve kaynak dağılımını gerçekleştirir."	"Vizyon gerçekleştirir ve bu vizyona ulaşmayı sağlayacak stratejiler oluşturur."
İlişki Ağları Oluşturma	"Gereksinimlere ulaşmak için bazı örgütsel yapıları kurma ve bireyleri bu yapılara yerleştirme, planları iletmede yetki ve sorumluluk verme, insanlara yol göstermek için politika ve prosedürleri sağlama, uygulamaları izleyebilmek için yöntem ve sistem yaratma."	"İşbirliği gereksinimini iletişimle aşarak takım ve koalisyonların yaratılmasını etkileme, vizyonu ve stratejilerin anlaşılmasını sağlama."
Uygulama	"Sonuçları izleme, ayrıntıları planlama, sapmaları tanımlama, bu sorunların çözümünü planlama ve örgütleme."	"İnsanların temel ihtiyaçlarının doyurulması, siyasi ve bürokratik engellerin üstesinden gelmek için insanları harekete geçirme."
Sonuçlar	"Değişik gruplar tarafından ana sonuç beklentilerini ortaya koyma."	"Değişim sürecini üretme, firmayı daha rekabetçi kılmayı sağlayacak ilişkiler kurma, tüketicilerin ilişkileri doğrultusunda yeni ürünler üretecek üretme potansiyeline sahip olma."

**Kaynak:** Çiğdem Kırel, Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: "Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe", Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 2001, S.51.

Tablo 2.3'de de görüldüğü gibi, yönetim mevcut politikaların doğrudan uygulaması ve işlemeleştirilmesi olarak görülürken, liderlik uyumlu bir değişimle bir tutulmaktadır.

Erçetin (1998) lider ile yönetici arasındaki farkları ise şu şekilde tabloştürmüştür (akt. Çalık, 2003:85).



**Tablo 2.4: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar**

Liderler	Yöneticiler
“Kişileri ve aktif tutumları benimserler.”	“Kişisel olmayan yönetsel amaçları benimseme.”
“İnsanların olabirlik, isteklilik ve gereklilik konusundaki fikirlerini geliştirirler.”	“İşlerini insan ve madde kaynağını birleştirmek için, karar alma ve strateji geliştirme süreci olarak görürler.”
“Yeni moral değerler yaratıp; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.”	“Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme-cezalandırma vb. esnek taktikler kullanırlar.”
“İşlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler.”	“Konumlarında kalmalarını sağlayan; günlük rutin işlere hoşgörüyü bakarlar.”
“İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler.”	“Varolanı koruma güdülerini riske girme arzularına ket vurur.”
“Yöneticilerin seçenekleri sınırlandırdığında, eski örnekleri izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirirler.”	“Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.”
“Empatik yollarla, sezgileriyle insanların önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleriyle ilgilenirler.”	“Astlarıyla, dolaylı olarak iletişim kurarlar. Onları emirlerle itaate zorlarlar.”
“Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.”	“Olayların durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.”

**Kaynak:** Temel Çalık, Performans Yönetimi, Temel Kavramlar ve İlkeler, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara, 2003, s.85.

## 2.4.LİDERLİK KURAMLARI

Literatür tarandığında liderlik kuramlarının iki boyutta incelendiği görülmektedir. Bunlar; dönüşümsel liderlik ve etkileşimsel liderliktir. Bu kuramlar aşağıda incelenmiştir.

### 2.4.1. Dönüşümcü (Transformational) liderlik

Dönüşümcü liderlik, liderlik alanyazınında nispeten yeni olan, değişim ve istikrar arasındaki temel ayrıma odaklanır. İlk kez James Burns tarafından ortaya atılmış, 1985’de B.M. Bass tarafından geliştirilmiştir (Can, 2006:325). “Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasında, yeni yönetim yaklaşım ve tekniklerinin, küreselleşmenin, baskıcı rekabet ortamının vb. gibi faktörlerin büyük rolü olduğu söylenebilir” (Eren ve Titizoğlu, 2014:277). Dönüşümcü liderlik zamana ve koşullara ayak uydurabilme konusunda başarılıdır.

“Dönüşümcü liderlik, lidere değişim için ihtiyaçları tanımlama, değişime rehberlik etmek için bir vizyon yaratma ve değişimi etkili bir biçimde yönetme imkânı veren yeteneklerin tümüdür. Dönüşümcü liderler astlarını veya takipçilerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Dönüşümcü liderlikte çalışanlara bir vizyon kazandırmak, yeniliğin ve değişimin gerekliliğini aşılacak önemlidir” (Eren, 2010:465). Dönüşümcü liderlik standartların dışına çıkarak yeni süreçler arayışındadır.

Dönüşümcü liderliği tanımlayan dört özellik bulunmaktadır. Bunlar aynı zamanda dönüşümcü liderliğin boyutları olarak da kabul edilir (Takala, 2009:43-64).

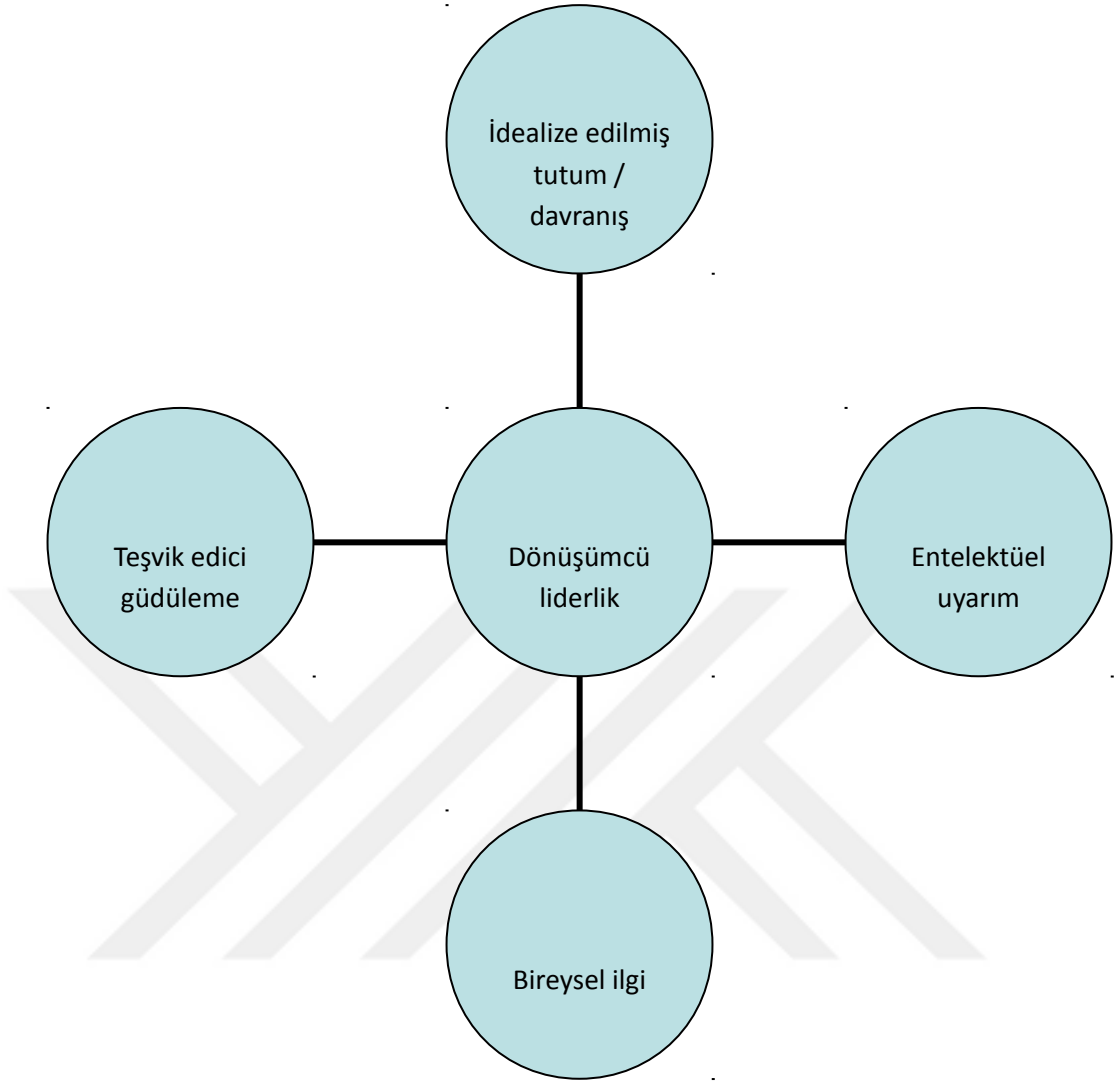
- **İdealize Edilmiş Tutum ve Davranış:** Karizma sahibi kişilerin doğal otorite sahibi oldukları belirtilir. Max Weber karizmayı otoriteyi sağlayan üç temel konudan biri olarak ifade etmiştir. Bu düşünce yapısı 1970’li yıllarda Karizmatik liderliği ortaya çıkarmış, daha sonraları da karizmatik liderlik dönüşümcü liderliğin konuları arasına dâhil edilmiştir. Liderin

karizması astlarında hayranlık duygusu uyandırır. Örgütsel değişim için karizma astların etkilenmesi konusunda kullanılan etkili bir araç olarak kabul edilir.

- **Teşvik Edici GÜdüleme:** Esinlenme olarak da ifade edilebilen ilham verici güdüleme, aynı zamanda karizmanın da bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Dönüşümcü liderlerin astları için bir model oluşturma, bir vizyon aktarma ve bir takım semboller yardımıyla onları çaba gösterme konusunda harekete geçirmesini ifade eder.

- **Entelektüel Uyarım:** Bu özellik, astların bir şeyler yapması için harekete geçirilmeleri ile ilgilidir. Lider, astlara sorunları çözmenin alternatif yollarını göstererek astların bilinç düzeylerini arttırmayı amaçlar.

- **Bireysel İlgi:** Dönüşümcü liderler astlarını iyi tanırlar ve onların performanslarını arttırmak için onlara bireysel olarak danışmanlık, rehberlik yapar, yapıcı eleştiriler de bulunarak destek olurlar. Bireysel ilginin temel noktası liderlerin astlarına karşı gerçek ve samimi yaklaşımlarda bulunmalarıdır.

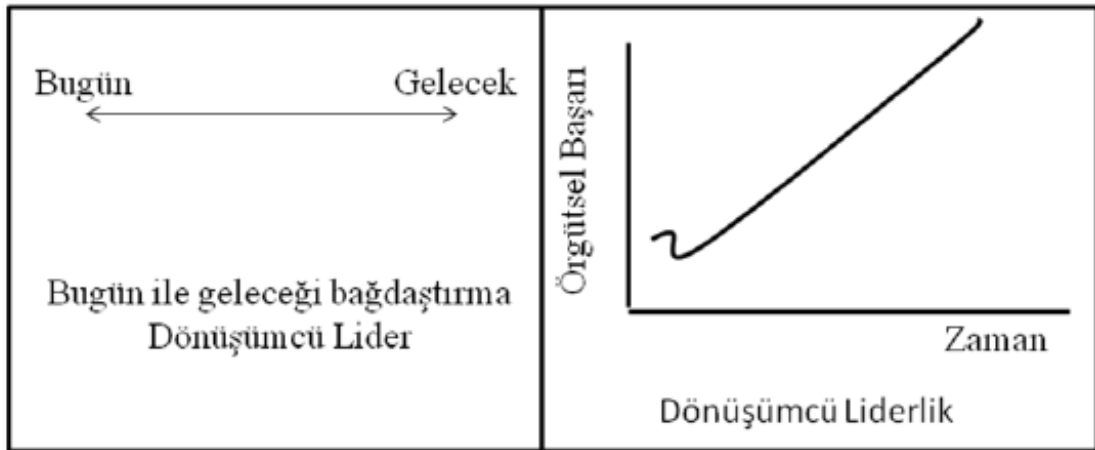


**Şekil 2.1:** Dönüşümcü Liderliğin Alt Boyutları.

**Kaynak:** (Sökmen, 2010:148).

Yukarıdaki şekilden de görülebileceği gibi dönüşümcü liderlik, idealize edilmiş tutum/davranış, entelektüel uyarım, teşvik edici güdüleme ve bireysel düzeyde ilgi bileşenlerinden oluşmaktadır.

“Dönüşümcü liderlerin geleneksel görüşleri benimsemeyen tam aksine bugün ve gelecek arasında bir bağ kuran bir yapıda olduklarını belirtmiştir” (Eren, 2010). Dönüşümcü liderler kalıpların dışına çıkma ve daima geleceği hedefleyen yapıdadırlar.



**Şekil 2.2:** Zaman ve Örgütsel Başarı Boyutlarıyla Dönüşümcü Liderlik.

**Kaynak:** (Eren, 2010:465-466).

Avolio, Bass ve Jung (1999) “örgütlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini kazanmaları konusunda etkileşimci liderlik özelliklerinden soyutlanmamaları gerektiğini ifade ederler. Bass’a göre lider hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik (Transaksiyonel Liderlik) özelliklerini gösterebileceğini ve dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğin üzerine inşa edileceğini ifade etmektedir” (akt. Can, 2006:325).

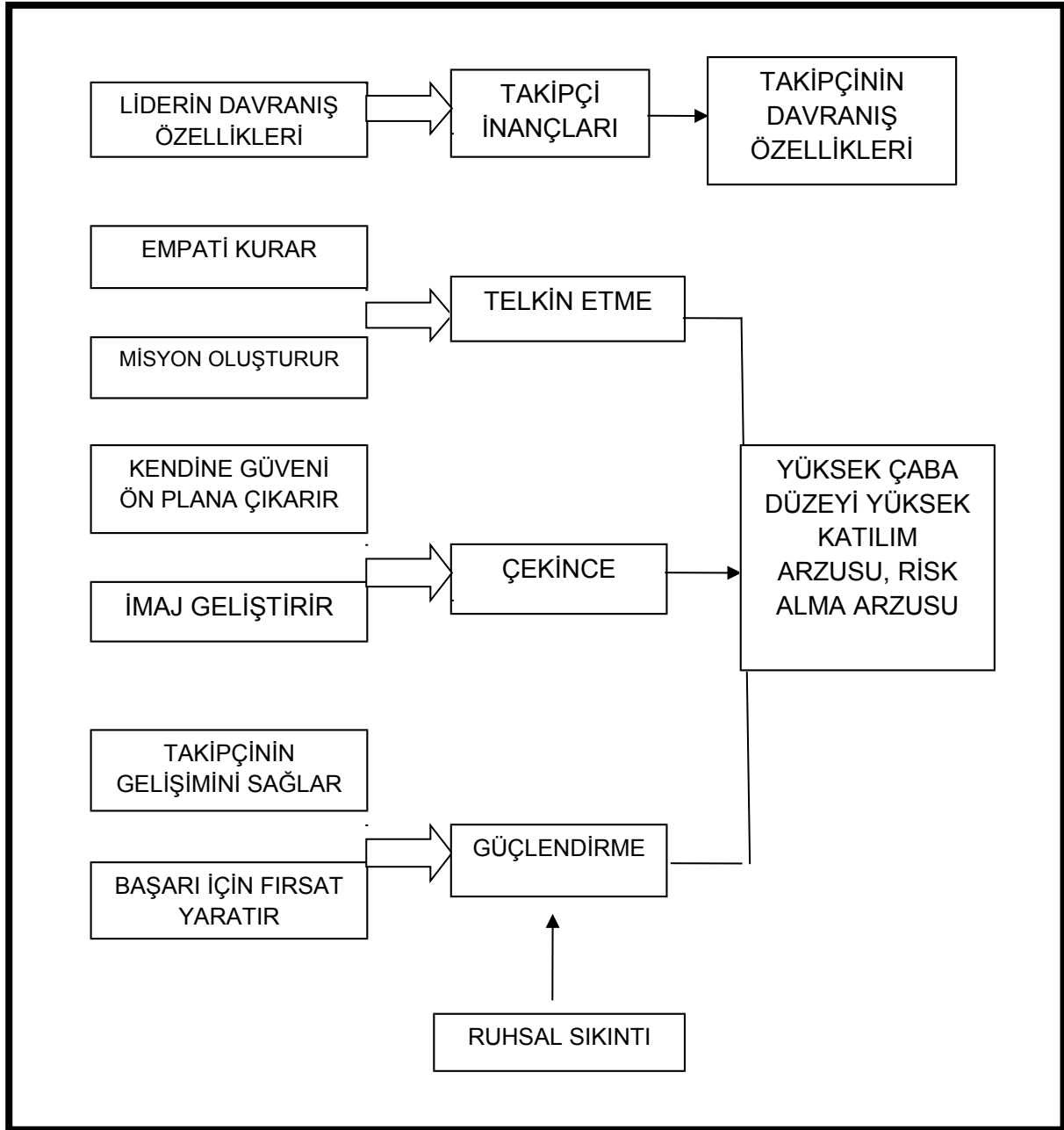
#### 2.4.1.1. Behling-McFillen birleşik dönüşümsel liderlik modeli

Karizmatik ve dönüşümsel liderlik yaklaşımlarına ilişkin araştırmaların başarısını olumsuz yönde etkileyen faktörlere karşı, Behling ve McFillen tarafından geliştirilen “sinkretik (farklı unsurların birleştirilmesine ilişkin) dönüşümsel ve karizmatik liderlik modeli” oluşturulmuştur. “Bu liderlik yaklaşımlarının başlıca unsurlarını kapsamakta, dönüşümsel ve karizmatik liderlerin davranışlarını ölçmeye yarayan yeni araçların geliştirilmesini tartışmakta ve lider, izleyici inançları ve izleyici davranışları arasındaki ilişkilere ait hipotezlerin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır” (Behling and McFillen, 1996: 163-192).

Sinkretik modelin temelinde iki farklı türde değişken bulunmaktadır. Bunlar; lider davranışının özellikleri ve takipçi inançlarıdır. Liderin 6 davranışını; “empati kurma, misyon oluşturma, kendine güveni ön plana çıkarma,

imaj geliştirme, izleyici bireylerin gelişimini sağlama ve başarı için fırsat yaratma” başlıkları altında toplayan Behling ve McFillen, bu altı liderlik davranışının, takipçilerin başlıca üç inancına etki ettiği veya bu inançlarını güçlendirdiği sonucuna varmıştır. Takipçilerin başlıca üç inancı; “telkin olma, çekince ve güçlendirme” şeklindedir.

Liderlik davranışlarından takipçilerin inançlarına uzanan etkileme sürecine; doğum, kriz, hastalık gibi örgütsel travmalardan kaynaklanan ruhsal sıkıntı bir başka girdi olarak alınmıştır. Ruhsal sıkıntılar işle ilgili korku, endişe ve hayal kırıklığı duygularını kapsar. Bu duygular, liderin, davranışlarını takipçi inançları üzerine yansıtırken, sürece girdi olarak katılan ve aşılması gereken, istenmeyen sorunlara yol açma rolünü üstlenmesine neden olur. Altı liderlik davranışının profili geliştirilmiştir. Bu profil; “son derece yüksek çaba düzeyi, son derece yüksek katılım arzusu ve risk alma arzusu” şeklindedir.



**Şekil 2.3:** Birleşik Dönüşümsel Liderlik Modeli

**Kaynak:** Behling and McFillen, “A Syncretical Model Of Charismatic/ Transformational Leadership”, Group and Organization Management, 1996, s.163.

Liderin davranışlarının, takipçilerin inançlarına olumlu yönde etki etmesi ile varılacak temel sonuçlar bağlamda ortaya çıkmaktadır. Liderin empati kurup, misyon geliştirmesi sonucunda takipçilerin temel inançlarından biri olan telkin olma duygusu etkilenecek, kendi fikirlerinin liderleri tarafından kavrandığını gören takipçiler, liderin oluşturduğu misyon ile telkin edilmiş olacaklardır. Telkin edilen takipçiler, organizasyonun yararı için kendi dikkatlerini vererek, yüksek

düzyeyde çaba sarf edeceklerdir. Liderin kendine olan güvenini açık şekilde göstermesi ve kendine özgü, çekici bir imaj oluşturması, takipçilerin yeniliklerden korkma duygusunu etkileyecek, bu korkunun etkisiz hale getirilmesini sağlayacaktır. Çekincelerinden arındırılan takipçiler, kendilerini organizasyonun gerçek birer parçası olarak görecekler ve kendilerini organizasyonun yararına adayacaklardır. Bununla birlikte, takipçilerin gelişimini, gereksinimleri doğrultusunda eğitimlerle destekleyen liderin aynı zamanda takipçilerine, kendilerinin başarılı olma deneyimini yaşayacakları fırsatları yaratması, takipçilerin güçlendirilmesini ve kendi ayakları üzerinde durabilen birey niteliği kazandırılmalarını sağlayacaktır. Bu durumda, artık daha bilinçli ve bilgili duruma gelen takipçiler, daha iyiyi, daha güzeli başarmak için risk almadan kaçınmayacaklardır.

#### **2.4.1.2. Dönüşümcü liderliğe Bennis ve Nanus'un yaklaşımı**

Bennis ve Nanus'a göre başarılı örgütlerin arkasındaki itici güç liderliktir. Yeni liderler, insanları harekete geçiren, takipçileri lidere, liderleri de değişim temsilcilerine çeviren dönüşümcü liderlerdir. "Bu liderler örgütleri içinde buldukları durumdan geleceğe götüren, örgütün geleceğiyle ilgili vizyonu yaratan, değişimin gereğini yeni kültür ve stratejilerle aşılıyarak çalışanlara kabul ettiren, enerji ve kaynaklara odaklanarak çalışanları harekete geçirenlerdir. Dönüşümcü liderler doğuştan gelen özellikleri sonucu lider olmazlar, örgüt yönlendirilmemiş bir evrimle çözümlenemeyecek yeni sorunlar ve güçlüklerle karşılaştığında ortaya çıkarlar ve örgütsel uygulamaları çevresel değişikliklere uydurabilmek için yeniden şekillendirme sorumluluğunu üstlerine alırlar. Örgütsel uygulamalardaki değişiklikleri astlara yeni yollar araması için yetki vererek ve onlarda güven oluşturarak yönetirler. Bu liderler değişikliklere karşı oluşabilecek direnişleri, gelecekle bağlantılı güven uyandıran bir vizyonla ve örgütsel uygulamalardaki ustalıklarıyla bertaraf ederler" (Bennis and Nanus, 2000: 3). Bu liderler aynı zamanda direnişlerin olabileceğini göz önüne alarak risk alırlar ve risk yönetiminde verdikleri güven sayesinde başarılı olurlar.

Bennis ve Nanus, mülakat ve gözlem yöntemleriyle doksan üst düzey yöneticiyi kapsayan bir araştırma yapmışlardır. "Bu araştırmalarda yöneticilere liderlikle ilgili direkt sorular yöneltilmemiş ancak kendilerinde gördükleri zayıf



ve kuvvetli yönlerin neler olduğu, yaşamlarında yönetim felsefelerini ya da stillerini oluştururken önemli bir olay ya da tecrübe yaşayıp yaşamadıkları, kariyerleriyle ilgili olarak kararlaştırmış oldukları ana noktaların neler olduğu sorulmuştur. Bu seçimleriyle ilgili şu anda ne düşündükleriyle ilgili üç ana konu etrafında mülakat yapmışlardır. Mülakat ve gözlemler yöneticilerin hem iş yerlerinde hem özel hayatlarında yapılmış ve çalışmanın sonunda doksan yöneticinin hepsinde dört alanda ustalık, dört tip insan yönetimi becerisi görülmüştür. Bennis ve Nanus bu dört beceriyi liderliğin dört stratejisi olarak adlandırmışlardır”. Bu stratejiler aşağıdaki gibidir: (Bennis and Nanus, 2000: 17-18):

Strateji-1: “Bir vizyonla dikkat çekmek”

Strateji-2: “Haberleşmeyle anlam kazandırmak”

Strateji-3: “Güven Yaratmak”

Strateji-4: “Olumlu bir özsaygı yaratılması”

Strateji-1: “Bugün ve gelecek arasındaki köprüler vizyonla kurulur. Yönetici ya da lider, örgütün geleceği ile ilgili bir yön seçmek için zihinsel bir imaj geliştirmelidir. Vizyon olarak adlandırılan bu imaj, bir rüya kadar bulanık ya da bir hedef gibi keskin ve açık olarak belirlenmiş bir misyon ya da görev olabilir. Herkes tarafından paylaşılan bir vizyon, örgütün ve bireylerin etkinliğini artırarak, bireylerin örgütle ilgili olarak neyin yanlış neyin doğru olduğu konusunda yargıya varmalarına ve karar verme aşamasında katılımın artmasına yardımcı olur. Keskin ve kararlı kişiliğe sahip olan liderler diğerlerinin dikkatini çekmek için zorlamazlar ve onlar zaten işle ilgili olarak gayretli ve dikkatlidirler. Dikkati yönetmek yürütmenin ilk adımıdır”.

Strateji-2: “Başarılı liderler, örgütün rol ve yetkilerini tanımlayan, paylaşılan bir takım anlamlar üzerine kurulmuş olduğunun farkındadır. Bu anlamları belirginleştirirken duruma göre sözel ya da sözel olmayan yollarla anlamların harekete geçirilmesini sağlarlar. Haberleşme, örgütün hedeflerinin bir düzene konmasındaki tek yoldur ve insanlar için anlam kazandırır”.

Strateji-3: “Güven, sorumluluk, itimat edilebilirlik ve önceden tahmin edilebilirliktir, Örgütün bütünlüğünü sağlayan bir birleştiricidir. Lider çalışanlarda güven uyandırmak zorundadır. Değişmez ve tutarlı hareketlerle bulunduğu pozisyonu sağlamlaştırır. İnsanlar güven duyulan bir liderin arkasından gelirler”.

Strateji-4: “Özsaygının artırılması, kuvvetli yönlerin ortaya çıkarılıp zayıflıkların telafi edilmesiyle olur. Liderler, becerilerini disiplin ile geliştirip, bu beceriler ile işin gerekleri arasındaki uygunluğu fark ederek, olumlu bir özsaygı ile diğerlerinde de güven duygusu ve yüksek beklentiler yaratırlar”.

#### **2.4.1.3. Dönüşümcü Liderliğe Tichy ve Sherman’ın yaklaşımı**

Tichy ve Sherman birçok şirkette başarıyla uygulanmış olan değişimi üç perdeli bir oyun olarak ele almışlardır

Birinci perde yeniden canlanma ihtiyacının fark edilmesidir. Koşulların ve çalışanların zorlandığı bu aşamada çalışanlarda mutsuzluk ve moral bozukluğu görülebilir. Bunun sebebi psikolojik rahatlamayı sağlayacak yeni bir çerçevenin sunulmamasıdır.

İkinci perde gelecek için bir plan oluşturmayı içerir. Lider bir vizyon yaratarak arayışlara çözüm bulur ve yeniliğin gereğini çalışanlara kabul ettirmeye çalışır. Çalışanlar bu duruma direniş gösterebilirler, bu direnişlerin üstesinden gelebilmek için şirket içi eğitime ve haberleşmeye ağırlık verilmelidir.

Üçüncü ve son perde kurumsallaşma dönemidir. Bu aşamada gerçekleştirilmiş olan değişiklikler, ortaya çıkan davranış, üretim ve yönetim biçimleri kurumsallaştırılmalıdır. Ancak bunun gerçekleşebilmesi için tüm çalışanların inanıp, kabul edeceği değerler ortaya konmalıdır (Tichy and Sherman, 1995: 246).

#### 2.4.1.4. Değişim Mühendisliği

Michael Hammer ve James Champy tarafından değişim mühendisliği olarak adlandırılan yaklaşım, aslında dönüşümsel liderliğin bir başka biçimde ifadesidir. “Değişim mühendisliği süresince birçok iş, tek iş halinde birleştirilir, kararlar çalışanlar tarafından alınır, iş en uygun yerde ve süreç adımları belli bir sıra içinde gerçekleştirilir, kontrol ve denetimler azaltılır” (Yalçın, 2007).

Bu yaklaşımda değişimi gerçekleştirecek olan kişi değişim mühendisliği lideridir. Liderin temel görevi bir vizyon yaratmak ve çalışanları bu vizyonu, gerçekleştirmek üzere motive ve ikna etmektir.

#### 2.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak 1973 yılında J.V. Downton tarafından gündeme getirilmiştir. Ancak literatüre bir kuram olarak 1978 yılında J. McGregor Burns’ ün “Leadership” adlı kitabında bu kavrama yer vermesiyle kazandırılmıştır. Burns’ ün başlangıç noktası Max Weber’ in karizmatik liderlik kuramıdır. Daha önceki kuramlar liderin ya da çalışanların davranışlarını incelerken Burns kuramında lider ve çalışanlar arasındaki ilişki ve etkileşimleri açıklamaya çalışmıştır (Yıldız ve Çolak, 2018:609).

Dönüşümcü liderlik, ideal etki yani karizma, telkin edici liderlik, bireysel düzeyde ilgi ve zihinsel teşvik olmak üzere dört liderlik türünden oluşmaktadır.

##### 2.4.2.1. Karizmatik liderlik

Liderin, takipçilerine sorunların üstesinden gelmeleri için kendisine inanmaları sağlanmalıdır. Karizmatik lider sorunların üstesinden gelmeleri amacıyla kendilerine güvenmelerini teşvik eder. Statükonun değişmesi için takipçilerini ikna etmeye çalışır.

Karizma; “Yunanca bir kelime olup, ilham yeteneği, mucize ortaya koyma ve geleceği önceden görme kavramlarını içeren tanrısal bir hediye anlamına gelir. House’a göre, bu liderler kendine olan yüksek inanç ve güvenle, takipçilerini etkileyecek güçlü bir motivasyon yeteneğine sahiptir” (Bennet ve Percy, 1994:44).

Karizmayı oluşturan temel etkenler bazıları; saygı, bağlılık, güven, duyarlılık, başarıdır. Bunun yanında takipçileri motive etme ve yön verme özelliği de sayılabilir. Dönüştürücü lider işgörenlerine bir model olacak şekilde davranır. Bu liderlere hayranlık yanında, saygı ve güven duyulur. İşgörenler liderleri ile özdeşleşirler, onlara gıpta ile bakarlar. Liderin yarattığı bu itibar takipçilerin ihtiyaçlarıyla uyum ve takipçilerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tutmaları sayesinde elde edilir. İşgörenleriyle riski paylaşır ve keyfi olmaktan çok tutarlı davranır. Lidere doğruyu yapacağına ilişkin bir güven duyulur.

Karizmatik liderlik dönüşümsel liderliğin birinci boyutunu oluşturur. Çoğunlukla karizmatik ve dönüşümsel liderliğin kriz ortamlarında etken olduğundan bahsedilir. Ancak yapılan araştırmalardan kaynaklı olarak karizmatik liderliğin kriz ortamları haricindeki şartlarda da etkili olan bir yaklaşım olduğu ileri sürülebilir.

Özetle karizmatik liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Paksoy, 2002:192-204).

- “Kendine güven,”
- “Vizyon,”
- “Vizyonunu anlaşılır bir biçimde açıklama yeteneği,”
- “Vizyonlarına karşı yüksek inançları,”
- “Alışılmışın dışında davranışlar,”
- “Değişimi sağlayan kişidir,”
- “Çevresel duyarlılık.”

Kimi yazarlar karizmatik liderliğin dönüşümsel liderliğe nazaran daha değerli olduğu hissini verdiğini ifade etseler de iş hayatında karizmatik liderlik anlaşılması zor bir kavram olarak algılanmaktadır ve örgütlerde çoğunlukla dönüşümsel liderlik davranışı tercih edilmektedir (Conger, 1999).

#### **2.4.2.2. Telkin edici liderlik**

Bu liderlik boyutunda, “lider ulaşılmak istenen cazip bir vizyon ortaya koyar. Belirlenen vizyona ulaşmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetlere anlam ve amaç duygusu yükler, takipçileri bu vizyon çerçevesinde motive ederek isteklendirir” (Demir ve Okan, 2008;76). Telkin edici liderlik takipçilerin isteyerek ulaşmak isteyecekleri hedefler doğrultusunda şekillenmektedir. Bu liderlik türünde takipçilerin motive edilmesi daha kolay olmaktadır.

#### **2.4.2.3. Bireysel düzeyde ilgi**

Bu boyutta liderin, sahip olduğu takipçi grubunun her bir bireyini tek başına ele alması, her bireyin kendisine ait gereksinimleri incelemesi, takip etmesi ve dolayısıyla bu liderin takipçilerine bireysel düzeyde ilgi ve saygı göstermesi söz konusudur. “Kişisel dikkatini takipçilerine verme, her bir bireyin değerli olduğunu hissettirme. Liderlerin her bir bireye özel bir insan olduğunu göz önünde bulundurarak davranmak için çaba harcamasıdır. Takipçilerin potansiyellerini geliştirmek için onlara yön vermesi ve rehberlik yapmasıdır” (Serinkan ve İpekçi, 2005:287).

Bireysel düzeyde ilgide takipçiler ile tek tek ilgilenilmesi ve ayrı ayrı motive edilmesi gerekir. Kendileri ile ilgilenildiğini düşünen takipçiler liderin gösterdiği amaç ve hedeflere yönelme konusunda daha istekli davranmaktadırlar.

#### **2.4.2.4. Zihinsel teşvik**

“Zihinsel teşvik boyutu aktif olarak eski yöntemlere yeni bakış açıları getirmeyi, cesaretlendirmeyi, yaratıcılığı teşvik etmeyi ve yeni yolları takip etmeyi ifade eder” (Serinkan ve İpekçi, 2005:287). Bunun en güzel örneklerinden birisi beyin fırtınası olarak adlandırılan yöntemdir. Bu yöntemde insanlar kendi fikirlerini saçma ya da anlamsız olacağını düşünmeden ortaya atarlar. Cesaretle ortaya atılan bu fikirlerden sentezlenerek kimi zaman çok yaratıcı fikirler ortaya çıkabilmektedir. Zihinsel teşvik genellikle bu yöntemle izleyicileri yönlendirmeyi amaçlar.

### 2.4.3. Etkileşimsel (Transactional) liderlik

Burns, etkileşimsel liderliği, lider ile izleyicisi arasında bir alışveriş olması durumu ile bağdaştırmaktadır. Bu çerçevede izleyiciler, liderlerinin isteklerini yerine getirdiklerinde belli değerlerde ücret, prestij gibi sonuçlara ulaşacaklarının bilincindedirler. Burns'ün fikirlerinden yola çıkan ve araştırmalarını gerçekleştiren Bass, liderliğin araştırmalarda genellikle etkileşimsel ya da maliyet-yarar alışveriş süreci temelinde kavramlaştırıldığını savunmuştur. Diğer bir deyişle etkileşimsel liderlik kapsamında; “liderlerin izleyicilerine, yaptıkları iş ve gösterdikleri sadakat karşılığında maddi veya sembolik ödüller sağladıkları bir tür alışveriş ilişkisinin varlığı” söz konusu olur (Nur, 1998: 19-26). Bununla beraber bu liderlik tipinde; “izleyicinin sahip olduğu işin ya da içinde bulunduğu ortamın gerekli motivasyonu, yönlendirmeyi ve tatmini sağlamada yetersiz kalması durumunda, liderin, performans kriterlerini ve bu kriterlerin gerçekleşmesi karşılığında astların kazanacaklarını açıklığa kavuşturması” şeklindedir (Hartog and Muijen, 1997; 35).

### 2.4.4. Etkileşimsel liderlik yaklaşımının boyutları

Dönüşümsel liderliğe karşılık etkileşimsel liderliğin dört boyuttan oluştuğu görülmektedir. Bunlar; koşulsal ödüllendirme, istisnalarla aktif ve pasif yönetim ve başı boş bırakmadır.

Aşağıda bu boyutlara dair açıklamalara yer verilmiştir.

#### 2.4.4.1. Koşulsal ödüllendirme

Bu yaklaşım belirli bir performans düzeyine ulaşan izleyicilerin ödüllendirilmesi ilkesine dayanır. “Ödül, ulaşılan performans düzeyine ve bu düzeye ulaşmak için gösterilen çabaya göre belirlenmektedir” (Hartog and Muijen, 1997: 25). Örgütlerde performans değerlemesi bu boyuta örnek gösterilebilir. Örneğin belli bir zamanda belli bir üretim adedine ya da bir işi zamanından önce bitiren iş görenlerin ödüllendirilmesi buna en güzel örnektir.

#### **2.4.4.2. İstisnalarla aktif ve pasif yönetim**

Etkileşimsel liderliğin istisnalarla aktif ve pasif yönetim yaklaşımları, liderin işler yolunda gitmediğinde ya da belirlenen hedeflere ulaşılamaması durumunda düzeltici olarak harekete geçmesini ifade eder (Hartog and Muijen, 1997: 30). “Bu yaklaşım çerçevesinde faaliyetlerini sürdüren lider, mevcut yöntemlerin doğru olarak işlemesi durumunda talimat vermekten kaçınır. Ancak performans hedeflerine ulaşılması durumunda astlarının işlerini her zamanki yöntemleri ile yapmalarına müsaade etmektedir” (Hater and Bass, 1998: 695-702). İstisnalarla yönetimde iki tür yaklaşım söz konusudur. Bunlar; istisnalarla aktif yönetim ve pasif yönetimdir. İstisnalarla aktif yönetim yaklaşımında lider, proaktif davranarak standart prosedürlerle sapmaları araştırır ve olumsuzluğun yaşandığı durumda harekete geçer. İstisnalarla pasif yönetim yaklaşımındaysa lider önceden sapmaları araştırarak yerine sorunun oluşmasını bekleyerek, yalnızca sapmaların ve olumsuzlukların ortaya çıktığı durumlarda harekete geçmektedir. Her iki durumda da liderin, faaliyetlerin önceden belirlenen şartlar altında yürütülmesi sırasında işlere fazla müdahale etmemesi söz konusudur.

#### **2.4.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik**

Serbest bırakıcı liderlik yaklaşımı liderlik literatüründe etkileşimsel liderliğin dördüncü boyutu olarak kabul edilmektedir. Serbest bırakılma, bir anlamda liderin olmamasını durumunu ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile serbest bırakıcı liderlik: pasif liderliğin en uç noktası şeklinde tanımlanabilmektedir (Hartog and Muijen, 1997: 31). Bu yaklaşımda astlar, her konuda serbest bırakılmakta, hiçbir yol veya yöntem gösterilmemektedir.

Serbest bırakma yaklaşımı aslında lidersizliğin diğer adı gibidir. Herkesin kendisine göre bir yol tutması demek ortak bir hedefin olmaması anlamına da gelmektedir. Bu yaklaşımla olmayan bir hedefe de ulaşmanın imkânı bulunmamaktadır.

## 2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Gözoğlu (2018) okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerine etkisini Şanlıurfa örneğinde ele almıştır. Araştırmasının sonucunda dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olan okul yöneticilerinin, öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmalarını azalttığını bulmuştur. Ayrıca, tam serbesti tanıyan okul yöneticilerinin, öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmalarını artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Öztürk (2018), çalışmasında okul yöneticilerinin okul rehberlik hizmetlerine ve rehber öğretmenlerine yönelik tutum ve davranışlarını rehber öğretmenlerin görüşleri açısından incelemiştir. Araştırmasının sonucunda rehber öğretmenlerin, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarına yönelik görüşlerine etki eden çeşitli faktörlerin olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, yöneticilerin rehberlik hizmetlerine ve rehber öğretmenlerine yönelik bakış açıları, rehber öğretmenlerin çalışma ortamlarında yaşadıkları zorluklar ve mobbing uygulamalarına ilişkin bulgular elde edilmiştir.

Çelik (2017), okul müdürlerinin liderlik stilleri ile yenilikçilik ve risk alma davranışları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmasının sonucunda dönüşümcü liderlik stiliyle yenilikçilik ve risk alma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; etkileşimci liderlik stiliyle yenilikçilik ve risk alma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu; liberal liderlik stiliyle yenilikçilik ve risk alma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bunun yanında liderlik stillerinin yenilikçilik ve risk alma davranışlarının anlamlı birer yordayıcısı olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik stiline müdürlerin eğitim durumlarına göre, dönüşümcü ve liberal liderlik stillerinin yönetsel pozisyona göre, dönüşümcü liderlik stiline yöneticilikte geçen süreye göre farklılık gösterdiği tespit edilirken liderlik stillerinin cinsiyet ve okul kademesine göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Şakar (2016) okul müdürlerinin liderlik stilleriyle işe olan yaratıcı katılımları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda bürokratik lider özelliklerine sahip müdürlerin yaratıcı katılımlarının en düşük düzeyde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketler yalnızca talimatlara ve kurallara bağlı kalmayı tercih eden müdürlerin yaratıcı fikirler ortaya koyması ya da ortaya atılan yaratıcı fikirleri desteklemesinin nispeten daha zor olduğu çıkarımına varılmıştır.



Şahin (2016) özel öğretim kurumlarındaki müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin performansları üzerine olan etkilerini incelemiştir. Araştırmasının sonucunda liderlik stillerinin evli öğretmenler ile lisans ve lisansüstü eğitim durumuna sahip öğretmenlerin performanslarına daha fazla etki ettiği görülmüştür.

Önk (2015) ilköğretim okul müdürlerinin liderlik stilleriyle çatışmayı yönetme stratejilerinin arasındaki ilişkiyi Ankara ili örneğinde incelemiştir. Araştırmasının sonucunda okul müdürlerinin; çoğunlukla dönüşümcü liderlik stillerine sahip oldukları; “dönüşümcü liderlik davranışlarından en çok idealleştirilmiş etkiyi ve telkinle güdülemeyi, en az entelektüel uyarım ve bireysel desteği; işlemci liderlik davranışlarından ise en çok koşullu ödül ve istisnalarla yönetimi; çatışma yönetim strateji olarak tümleştirme ve uzlaşmayı daha çok, kaçınma ve hükmetmeyi daha az tercih ettikleri; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergiledikçe, tümleştirme, uzlaşma, ödün verme, kaçınma çatışma yönetim stratejisini kullanma düzeylerinin arttığı, hükmetme stratejisi düzeyi azaldığı; ilköğretim müdürlerinin kullandıkları çatışma yönetim stratejilerinden tümleştirmenin en güçlü yordayıcısının idealleştirilmiş etki, bireysel destek, entelektüel uyarım, idealleştirilmiş etki, koşullu ödül olduğu” bulgusuna ulaşılmıştır.

Aydemir (2014), Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı çalışan rehber öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik stillerini algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucunda rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi alt boyutları ile okul yöneticileriyle ilgili algıladıkları liderlik stilleri arasında da yine anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Okul yöneticisinin Dönüştürücü Liderlik stili özellikler gösterdiğini düşünen rehber öğretmenlerin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Genel Tükenmişlik Puan ortalamalarının düşük olduğu tespit edilen bu araştırmada, okul yöneticisinin Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik stili özellikler gösterdiğini düşünen rehber öğretmenlerin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Genel Tükenmişlik puan ortalamalarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Daşcı (2014) çalışmasında ilköğretim okul müdürlerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin yaşadıkları yıldırma ve örgütsel sessizlik davranışlarının arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmanın sonucuna göre okul müdürleri, dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerini orta düzeyde sergilemekte ve dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla gerçekleştirmekte; öğretmenler ara sıra mobbing

davranışlarına maruz kalmakta; örgütsel sessizlik davranışlarını orta düzeyde gerçekleştirmektedir. Örgütsel sessizlik davranışları söz konusu olduğunda, öğretmen algıları en fazla okul müdüründe yoğunlaşmaktadır. Okul müdürleri dönüşümcü ve işlemci liderlik davranışları sergiledikçe, öğretmenlerin mobbinge uğrama ve örgütsel sessizlik yaşama düzeyleri azalmaktadır. İşlemci liderlik, mobbing ve örgütsel sessizlik üzerinde, dönüşümcü liderliğe oranla daha güçlü bir etkiye sahiptir. Fakat, mobbingin, dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerine oranla, örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi daha güçlü bir özellik taşımaktadır.

Tanrıoğen (2013) ilköğretim yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt kültürüyle ilişkisini incelemiştir. Araştırmasının sonucunda öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri sırasıyla; İnsan kaynaklı, yapısal, politik, sembolik liderlik stilleri olmuştur. Öğretmenlerin algısına göre ilköğretim okullarındaki örgüt kültürü sırasıyla görev kültürü, destek kültürü, başarı kültürü ve bürokratik kültür şeklinde çıkmıştır. İlköğretim Okulu müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarında örgütsel rollere göre insan kaynaklı liderlik boyutunda anlamlı bir fark çıkmıştır. Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin algıları arasında örgüt kültürü boyutlarının tümüne ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı bir fark çıkmıştır. Müdürlerin bir yönetici olarak kendilerini daha etkili algıladıkları saptanmıştır. Öğretmenlere göre müdürlerinin yönetici olarak etkililiği liderlik etkililiğinden daha yüksek algılanmıştır.

Kazancıoğlu (2008) çalışmasında özel okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve okul etkililiği üzerine yapmıştır. Çalışmasının sonucunda yöneticilerin çoğunluğunun demokratik liderliği, kuram olarak da, öğretim liderliği kuramını benimsedikleri, bazı yöneticilerin ise, durumsallık ve dönüşümcü liderlik kuramını benimsedikleri belirlenmiştir. Görüşülen yöneticilerin uyguladıkları liderlik stillerinin okul etkililiği üzerine etkisini tespit etmeye yönelik hazırlanmış olan sorulardan; yönetici özellikleri, iletişim, vizyon, destek unsurlar, öğretmen kadrosunun yetkinliği, performans değerlendirme sisteminin kullanılması ve misyon boyutlarına verilen cevaplar doğrultusunda, yöneticilerin, kullandıkları liderlik stiline göre okulun etkililiğine doğrudan etki yapabildikleri tespit edilmiştir. Demokratik liderliği benimseyen yöneticilerin okulun gelişmesine ve ilerlemesine yönelik yenilik arayışları ve olumlu iletişimleri sayesinde kurumlarını geliştirmeye yönelik çalışmalar içerisinde oldukları, otoriter liderliği benimseyen yöneticilerin ise, durumu koruma ve otoritelerini kaybetmemeye yönelik endişeler içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır.

### 3. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, araştırmada kullanılan bilgi toplama aracıyla aracın uygulanması ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler ve teknikler açıklanmıştır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

İzmir ili Karabağlar ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi temel eğitim ve ortaöğretim okullarında görev yapan rehber öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini incelemeyi amaçlayan bu araştırma, tarama modelinde betimsel bir çalışmadır.

Tarama modelleri geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez, önemli olan araştırma konusunu uygun biçimde gözleyip belirleyebilmektir (Karasar,2004).

#### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni, 2017-2018 eğitim öğretim yılında İzmir ili Karabağlar ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi temel eğitim ve ortaöğretim okullarında görev yapan rehber öğretmenleri oluşturmaktadır. Örneklemini ise seçkisiz örnekleme yoluyla belirlenen 250 rehber öğretmen oluşturmaktadır. Örnekleme ilişkin bilgiler tablo 3.1'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.1. Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin betimsel istatistikler (n = 250)**

Değişken		F	%
Cinsiyet	Kadın	173	69.2%
	Erkek	77	30.8%
Yaş	20-30 yaş	179	71.6%
	31-40 yaş	44	17.6%
	41-50 yaş	24	9.6%
	50 yaş ve üzeri	3	1.2%
Aynı Okulda Çalışma Süresi	1-5 yıl	153	61.2%
	6-10 yıl	64	25.6%
	11 yıl ve üzeri	33	13.2%

Tablo 3.1 incelendiğinde katılımcıların cinsiyet bakımından çoğunluğunun kadın; yaş bakımından 20-30 yaş aralığında ve aynı okulda çalışma süresi bakımından ise 1-5 yıl olduğu görülmektedir.

### 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Verilerin toplanması için “Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stili boyutlarını tespit etmeye yönelik toplam 35 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik olarak isimlendirilen birinci boyutta 1., 4., 6., 8., 10., 11., 14., 15., 16., 19., 20., 22., 23., 24., 25., 27., 30., 32., 34., 35 olmak üzere yirmi (20) madde, serbest bırakıcı liderlik olarak isimlendirilen 2. Boyutta 2., 9., 12., 13., 17., 26., 31., 33 olmak üzere sekiz (8) madde, sürdürümcü liderlik olarak isimlendirilen 3. boyutta 3., 5., 7., 18., 21., 28., 29 olmak üzere yedi (7) madde bulunmaktadır. 5’li likert tipinde geliştirilen dönüşümcü liderlik ölçeğinden alınabilecek en düşük puan 20, en yüksek puan 100, serbest bırakıcı liderlik ölçeğinden alınabilecek en düşük puan 8, en yüksek puan 40, Sürdürümcü liderlik ölçeğinden alınabilecek en düşük puan 7, en yüksek puan 35’tir.

Liderlik Stilleri Ölçeği’nin iç tutarlık güvenilirlik katsayısını bulmak için ölçeğin her bir faktörünün cronbach-alfa güvenilirlik katsayısı, Spearman-Brown korelasyon katsayısı ve test tekrar test yöntemiyle belirlenen korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Dönüşümcü liderlik Cronbach's-Alfa katsayısı 0,96, Spearman-Brown

korelasyon katsayısı 0,95, test tekrar test güvenilirlik katsayısı 0,92 sürdürücü liderlik Cronbach's-Alfa katsayısı 0,85, Spearman-Brown korelasyon katsayısı 0,81, test tekrar test güvenilirlik katsayısı 0,79 , serbest bırakıcı liderlik Cronbach's-Alfa katsayısı 0,82, SpearmanBrown korelasyon katsayısı 0,77, test tekrar test güvenilirlik katsayısı 0,87 olarak bulunmuştur. Özdamar (1997)'e göre “cronbach-alfa değeri 0,80 ile 1,00 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Bu durumda ölçeğin güvenilirlik katsayılarının kabul edilen sınırlar içerisinde olduğu söylenebilir”.

### 3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada kullanılan anketten elde edilen verilerin analizinde SPSS 17.0 istatistik programı kullanılmıştır. Bu kapsamda anketin birinci bölümde yer alan katılımcıların demografik bilgilerin analizi frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak tablo ile sunulmuştur.

Anketin ikinci bölümündeki ölçekte yer alan her bir maddeye verilen yanıtlar 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum) dan 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) doğru puanlanmıştır. Ölçekte yer alan her bir madde için betimsel istatistiği bağlamında ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak tablo halinde sunulmuştur. Ölçeklerden elde edilen puanların yorumlanmasında aşağıdaki puan aralığı kullanılmıştır.

**Şekil 3.1.** Ölçeklerin derecelendirme aralıkları.

<u>Ölçek Ortalama Puanı</u>	<u>Katılma Düzeyi</u>
1.00-1.79	Kesinlikle katılmıyorum
1.80-2.59	Katılmıyorum
2.60-3.39	Kararsızım
3.40-4.19	Katılıyorum
4.20-5.00	Kesinlikle katılıyorum

Ölçeklerden elde edilen toplam puan ortalamalarının çeşitli değişkenler bağlamında analizinde bağımsız gruplar için t-testi, tek yönlü ANOVA testi, anlamlı farkın bulunması durumunda gruplar arasındaki farkı belirlemek amacıyla Tukey HSD analizi yürütülmüştür. Elde edilen bulgular tablo halinde sunulmuştur.



## 4. BÖLÜM: BULGULAR

Çalışmanın bu başlığı altında araştırma sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

### 4.1. REHBER ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİNE GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNE AİT BULGULAR

Rehber öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerine ait bulgular tablo 4.1’de sunulmuştur.

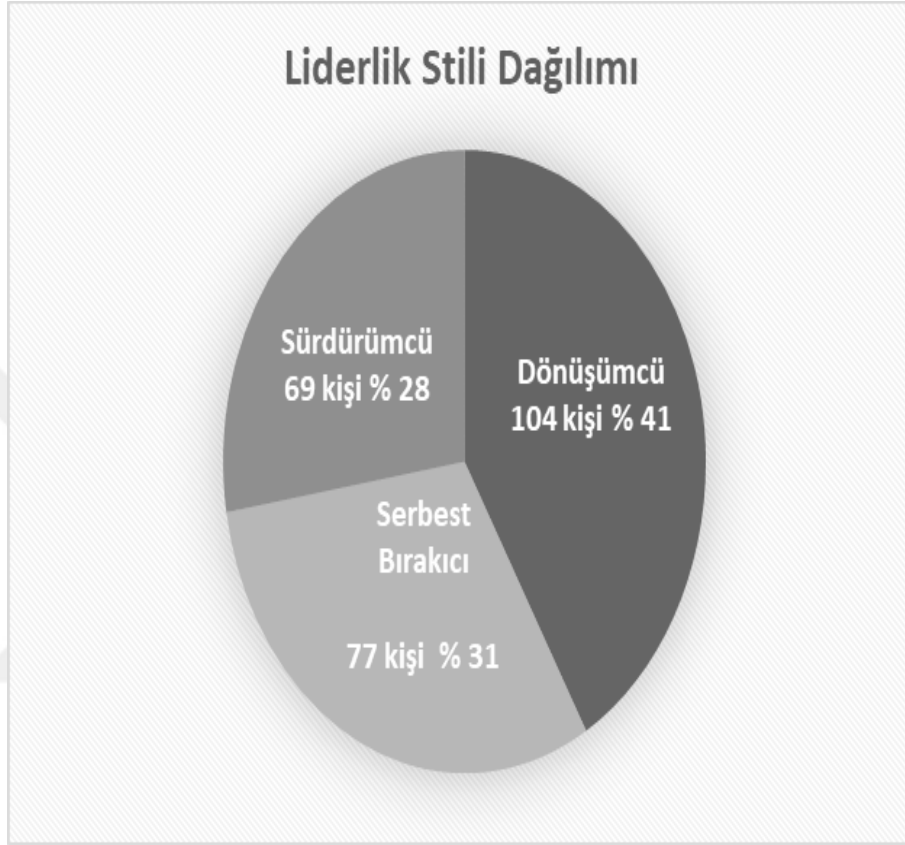
**Tablo 4.1. Rehber öğretmenlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerine ait betimsel istatistikler**

	N	En Düşük	En Yüksek	Ortalama	Std. Sapma
Dönüşümcü Liderlik	250	1.00	4.55	2.9340	.68088
Serbest Bırakıcı	250	1.25	4.63	2.8000	.61186
Sürdürümcü	250	2.00	4.71	2.8811	.55682

Tablo 4.1 incelendiğinde rehber öğretmenlerin okul müdürlerinin “Dönüşümcü Liderlik” alt boyutunda liderlik özelliğini daha yüksek değerlendirdikleri görülmektedir. İkinci sırada “Sürdürümcü Liderlik” alt boyutu yer alırken rehber öğretmenler okul yöneticilerinin en düşük liderlik düzeyini “Serbest Bırakıcı” alt boyutunda gösterdiklerini düşünmektedirler.

Bu bağlamda rehber öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stillerinin dağılımı aşağıda şekil 4.1’de gösterilmiştir.

**Şekil 4.1: Rehber öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stillerinin dağılımı**



Ankete katılan 250 rehber öğretmenin verdiği cevapların üç alt boyut için ayrı ayrı ortalamaları hesaplanmıştır. Bir öğretmenin verdiği cevaplara göre üç alt boyuttan hangisinde daha yüksek ortalamaya ulaşmış ise o öğretmenin tercihi ilgili alt boyuttaki liderlik stili olarak değerlendirilmiştir. Bu bilgiler ışığında hazırlanan Şekil 4.2'deki grafik incelendiğinde ankete katılan toplam 250 rehber öğretmenin görüşlerine göre okul yöneticilerinin en baskın liderlik stili %41 ile "Dönüşümcü" liderlik stilidir. İkinci sırada 77 rehber öğretmenin görüşüne göre en yüksek liderlik düzeyi puanına ulaşılan "Serbest Bırakıcı" liderlik stili bulunmaktadır. Son sırada ise 69 rehber öğretmenin görüşüne göre en yüksek liderlik düzeyi puanına ulaşılan "Sürdürümcü" liderlik stili bulunmaktadır.



#### 4.2. LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALT BOYUTUNA AİT BETİMSEL İSTATİSTİKLER

**Tablo 4.2: Rehber öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin belirlenmesi ölçeğinin “Dönüşümcü Liderlik” alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler (N=250)**

Cevaplanan Ölçek Maddesi	$\bar{x}$	SS	Düzyey
S1 “Davranışları ile bize rehberlik eder”	2.57	1.39	Orta
S4 “Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar”	2.74	1.07	Orta
S6 “Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür”	3.12	1.16	Orta
S8 “Sorunlara etkili çözümler bulur”	2.84	1.20	Orta
S10 “Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır”	2.98	1.32	Orta
S11 “Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir”	3.04	1.22	Orta
S14 “Enerjik bir yapıya sahiptir”	3.13	1.10	Orta
S15 “Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir”	2.85	1.23	Orta
S16 “Uyum içinde çalışmamızı sağlar”	2.88	1.22	Orta
S19 “Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar”	2.68	1.04	Orta
S20 “Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir”	2.63	1.13	Orta
S22 “Bizlere güven verir”	2.86	1.14	Orta
S23 “Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır”	2.95	1.13	Orta
S24 “Coşku ve heyecanımızı canlı tutar”	2.86	1.25	Orta
S25 “Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur”	2.87	1.14	Orta
S27 “Bilimselliğe gereken önemi verir”	3.08	1.13	Orta
S30 “Geleceğe yönelik planlar yapar”	3.24	1.06	Orta
S32 “Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister”	3.34	1.14	Orta
S34 “Kaygılarımızı dinler ve önemser”	2.95	1.18	Orta
S35 “Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar”	3.06	1.11	Orta

Tablo 4.2. incelendiğinde rehber öğretmenlerin, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak bu ölçek boyutu içerisinde Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister ( $x=3.34$ ); geleceğe yönelik planlar yapar ( $x=3.24$ ) ve enerjik bir yapıya sahiptir ( $x=3.13$ ) görüşlerinin diğer görüşlere göre daha yüksek değerlere sahip olduğu dikkat çekmektedir.

**Tablo 4.3: Dönüşümcü liderlik alt boyutunun cinsiyete göre değişimi**

Cinsiyet	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kadın	173	2.9124	.63608	248	-.750	.454
Erkek	77	2.9825	.77446			

Tablo 4.3'e göre; dönüşümcü liderlik alt boyutunda, okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t=-.750, p<0.5$ ].

**Tablo 4.4: Dönüşümcü liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin yaşlarına göre betimsel istatistik değerleri**

Yaş	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>
20-30 yaş	179	2.89	.70403
31-40 yaş	44	2.91	.58172
41-50 yaş	24	3.13	.54947
50 yaş ve üzeri	3	4.15	.00000

Tablo 4.4 incelendiğinde 50 yaş ve üzeri rehber öğretmenlerin yöneticilerin dönüşümcü liderlik alt boyutunda daha yüksek bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 4.5: Dönüşümcü liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin yaşlarına göre varyans analizi sonuçları**

Değişken	Varyans	<i>sd</i>	Kareler Ort.	<i>F</i>	<i>p</i>
Yaş	Gruplar Arası	3	1.905	4.270	.006
	Gruplar İçi	246	.446		

Tablo 4.5 incelendiğinde dönüşümcü liderlik alt boyutunda okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri, ankete katılan rehber öğretmenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $F=4.270, p=<.05$ ].

**Tablo 4.6: Dönüşümcü liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin yaşlarına göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları**

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	S. Hata	<i>p</i>
20-30 yaş	31-40 yaş	-.02854	.11238	.994
	41-50 yaş	-.24047	.14518	.349
	50 yaş ve üzeri	-1.25922	.38880	.007*
31-40 yaş	20-30 yaş	.02854	.11238	.994
	41-50 yaş	-.21193	.16947	.595
	50 yaş ve üzeri	-1.23068	.39851	.012*
41-50 yaş	20-30 yaş	.24047	.14518	.349
	31-40 yaş	.21193	.16947	.595
	50 yaş ve üzeri	-1.01875	.40897	.064
50 yaş ve üzeri	20-30 yaş	1.25922	.38880	.007*
	31-40 yaş	1.23068	.39851	.012*
	41-50 yaş	1.01875	.40897	.064

\*  $p < .05$

Tablo 4.5’de tespit edilen istatistiksel açıdan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek adına çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD yönteminin kullanıldığı çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarının yer aldığı Tablo 4.6 incelendiğinde farklılığın 50 yaş ve üzeri rehber öğretmenlerin görüşleri ile 20-30 ve 31-40 yaşlar arası rehber öğretmenlerin görüşleri arasında olduğu tespit edilmiştir. 50 ve üzeri yaştaki rehber öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri hakkındaki görüşleri, 20-30 yaş arasındaki rehber öğretmenlerin görüşleri ile  $p=.007$  ve 31-40 yaş arasındaki rehber öğretmenlerin görüşleri ile de  $p=0.012$  olmak üzere istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.7: Dönüşümcü liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma sürelerine göre betimsel istatistik değerleri**

Aynı Okuldaki Çalışma Süresi	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>
0-5 yıl	153	2.9235	.65268
6-10 yıl	64	2.9023	.77988
11 yıl ve üzeri	33	3.0439	.60953

Tablo 4.7 incelendiğinde 11 yıl ve üzerinde aynı okulda çalışma süresine sahip rehber öğretmenlerin yöneticilerin dönüşümcü liderlik alt boyutunda daha yüksek bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 4.8: Dönüşümcü liderlik alt boyutunda öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma sürelerine göre varyans analizi sonuçları**

Değişken	Varyans	sd	Kareler Ort.	F	p
Aynı Okuldaki Çalışma Süresi	Gruplar Arası	2	.240	.515	.598
	Gruplar İçi	247	.465		

Tablo 4.8 incelendiğinde dönüşümcü liderlik alt boyutunda okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri, ankete katılan rehber öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F=.515, p=.598$ ].

#### 4.3. LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ SERBEST BIRAKICI LİDERLİK ALT BOYUTUNA AİT İSTATİSTİKSEL TESTLER

**Tablo 4.9: Rehber öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin belirlenmesi ölçeğinin “Serbest Bırakıcı Liderlik” alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler (N=250)**

Cevaplanan Ölçek Maddesi	$\bar{x}$	SS	Düzyey
S2 “Okul içinde çok fazla görünmez”	2.92	1.34	Orta
S9 “Geri bildirim vermektan kaçınır”	2.68	1.12	Orta
S12 “Önemli konularda müdahale etmektan kaçınır”	2.55	1.08	Orta
S13 “Sorumluluklarını başkalarına devreder”	2.91	1.22	Orta
S17 “Acil sorulara cevap vermektan gecikir”	2.85	1.21	Orta
S26 “Karar vermektan kaçınır”	2.58	1.00	Orta
S31 “İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur”	3.06	1.18	Orta
S33 “Bize yol ve yöntem göstermez”	2.85	1.16	Orta

Tablo 4.9. incelendiğinde rehber öğretmenlerin, yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak bu ölçek boyutu içerisinde İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur ( $x=3.06$ ); Okul içinde fazla görünmez ( $x=2.92$ ) ve Sorumluluklarını başkalarına devreder ( $x=2.91$ ) görüşlerinin diğer görüşlere göre daha yüksek değerlere sahip olduğu dikkat çekmektedir.

**Tablo 4.10: Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunun cinsiyete göre değişimi**

Cinsiyet	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Kadın	173	2.7652	.60584	248	-1.351	.178
Erkek	77	2.8782	.62202			

Tablo 4.10'a göre; serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda, okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t=-1.351, p=.178$ ].

**Tablo 4.11: Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin yaşlarına göre betimsel istatistik değerleri**

Yaş	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>
20-30 yaş	179	2.8694	.56134
31-40 yaş	44	2.7528	.70890
41-50 yaş	24	2.5469	.54898
50 yaş ve üzeri	3	1.3750	.00000

Tablo 4.11 incelendiğinde 20-30 yaş aralığındaki rehber öğretmenlerin yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda daha yüksek bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 4.12: Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda öğretmenlerin yaşlarına göre varyans analizi sonuçları**

Değişken	Varyans	<i>sd</i>	Kareler Ort.	<i>F</i>	<i>p</i>
Yaş	Gruplar Arası	3	2.863	8.323	.000
	Gruplar İçi	246	.344		

Tablo 4.12 incelendiğinde serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri, ankete katılan rehber öğretmenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $F=8.323, p=.000$ ].

**Tablo 4.13: Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin yaşlarına göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları**

(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Fark (I-J)	S. Hata	p
20-30 yaş	31-40 yaş	.11657	.09869	.639
	41-50 yaş	.32254	.12750	.058
	50 yaş ve üzeri	1.49441	.34146	.000*
31-40 yaş	20-30 yaş	-.11657	.09869	.639
	41-50 yaş	.20597	.14884	.511
	50 yaş ve üzeri	1.37784	.34999	.001*
41-50 yaş	20-30 yaş	-.32254	.12750	.058
	31-40 yaş	-.20597	.14884	.511
	50 yaş ve üzeri	1.17188	.35918	.007*
50 yaş ve üzeri	20-30 yaş	-1.49441	.34146	.000*
	31-40 yaş	-1.37784	.34999	.001*
	41-50 yaş	-1.17188	.35918	.007*

\*  $p < .05$

Tablo 4.12’de tespit edilen istatistiksel açıdan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek adına çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD yönteminin kullanıldığı çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarının yer aldığı Tablo 4.13 incelendiğinde farklılığın 50 yaş ve üzeri rehber öğretmenlerin görüşleri ile diğer yaş aralıklarındaki rehber öğretmenlerin görüşleri arasında olduğu tespit edilmiştir. 50 ve üzeri yaştaki rehber öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri hakkındaki görüşleri, 20-30 yaş arasındaki rehber öğretmenlerin görüşleri ile  $p=.000$ , 31-40 yaş arasındaki rehber öğretmenlerin görüşleri ile  $p=0.001$  ve 41-50 yaş arası rehber öğretmenlerin görüşleri ile de  $p=.007$  olmak üzere istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.14: Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin aynı**

**okuldaki çalışma sürelerine göre betimsel istatistik değerleri**

Aynı Okuldaki Çalışma Süresi	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>
0-5 yıl	153	2.8121	.49527
6-10 yıl	64	2.9941	.73511
11 yıl ve üzeri	33	2.3674	.64419

Tablo 4.14 incelendiğinde 6-10 yıl aynı okulda çalışma süresine sahip rehber öğretmenlerin yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda daha yüksek bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 4.15: Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma sürelerine göre varyans analizi sonuçları**

Değişken	Varyans	<i>sd</i>	Kareler Ort.	<i>F</i>	<i>p</i>
Aynı Okuldaki Çalışma Süresi	Gruplar Arası	2	4.305	12.567	.000
	Gruplar İçi	247	.343		

Tablo 4.15 incelendiğinde serbest bırakıcı alt boyutunda okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri, ankete katılan rehber öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $F=.515$ ,  $p=.598$ ].

**Tablo 4.16: Serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma sürelerine göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları**

(I) Aynı Okuldaki Çalışma Süresi	(J) Aynı Okuldaki Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	S. Hata	<i>p</i>
0-5 yıl	6-10 yıl	-.18205	.08713	.094
	11 yıl ve üzeri	.44467	.11233	.000*
6-10 yıl	0-5 yıl	.18205	.08713	.094
	11 yıl ve üzeri	.62672	.12543	.000*
11 yıl ve üzeri	0-5 yıl	-.44467	.11233	.000*
	6-10 yıl	-.62672	.12543	.000*

\* $p < .05$

Tablo 4.15’de tespit edilen istatistiksel açıdan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek adına çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD yönteminin kullanıldığı çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarının yer aldığı Tablo 4.16

incelendiğinde farklılığın aynı okulda 11 yıl ve üzeri görev yapan rehber öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik düzeylerine ilişkin görüşleri ile diğer gruptaki rehber öğretmenlerin görüşleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Aynı okulda 11 yıl ve üzeri görev yapan rehber öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri hakkındaki görüşleri, aynı okulda 0-5 yıl arası görev yapan rehber öğretmenlerin görüşleri ile  $p=.000$  ve 6-10 yıl arası görev yapan rehber öğretmenlerin görüşleri ile de  $p=.000$  olmak üzere istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

#### 4.4. LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ SÜRDÜRÜMCÜ LİDERLİK ALT BOYUTUNA AİT İSTATİSTİKSEL TESTLER

**Tablo 4.17: Rehber öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stillerinin belirlenmesi ölçeğinin “Sürdürümcü Liderlik” alt boyutuna ilişkin betimsel istatistikler (N=250)**

	Cevaplanan Ölçek Maddesi	$\bar{x}$	SS	Düzye
S3	“Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur”	2.80	1.22	Orta
S3	“Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur”	2.76	1.02	Orta
S7	“Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir”	3.01	1.28	Orta
S18	“Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda. bize verdiği değer azalır”	2.68	1.19	Orta
S21	“Risk almaktan hoşlanmaz”	2.99	1.13	Orta
S28	“Ancak verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir”	2.76	1.11	Orta
S29	“Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar”	3.18	1.07	Orta

Tablo 4.17 incelendiğinde rehber öğretmenlerin, yöneticilerin sürdürümcü liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Ancak bu ölçek boyutu içerisinde; Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar ( $x=3.18$ ); Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir ( $x=3.01$ ) ve Risk almaktan hoşlanmaz ( $x=2.99$ ) görüşlerinin diğer görüşlere göre daha yüksek değerlere sahip olduğu dikkat çekmektedir.



**Tablo 4.18. Sürdürümcü liderlik alt boyutunun cinsiyete göre değişimi**

Cinsiyet	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>	<i>sd</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
Kadın	173	2.8258	.54894	248	-2.379	.018
Erkek	77	3.0056	.55785			

Tablo 4.18'e göre; sürdürümcü liderlik alt boyutunda, okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $t=-2.379$ ,  $p=.018$ ].

**Tablo 4.19: Sürdürümcü liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin yaşlarına göre betimsel istatistik değerleri**

Yaş	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>
20-30 yaş	179	2.8388	.55967
31-40 yaş	44	3.0487	.51641
41-50 yaş	24	2.9286	.59277
50 yaş ve üzeri	3	2.5714	.00000

Tablo 4.19 incelendiğinde 31-40 yaş aralığındaki rehber öğretmenlerin yöneticilerin sürdürümcü liderlik alt boyutunda daha yüksek bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 4.20: Sürdürümcü liderlik alt boyutunda öğretmenlerin yaşlarına göre varyans analizi sonuçları**

Değişken	Varyans	<i>sd</i>	Kareler Ort.	<i>F</i>	<i>p</i>
Yaş	Gruplar Arası	3	.633	2.067	.105
	Gruplar İçi	246	.306		

Tablo 4.20 incelendiğinde sürdürümcü liderlik alt boyutunda okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri, ankete katılan rehber öğretmenlerin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $F=2.067$ ,  $p=.105$ ].

**Tablo 4.21: Sürdürümcü liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma sürelerine göre betimsel istatistik değerleri**

Aynı Okuldaki Çalışma Süresi	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>SS</i>
0-5 yıl	153	2.7946	.49374
6-10 yıl	64	3.0402	.62528
11 yıl ve üzeri	33	2.9740	.62419

Tablo 4.21 incelendiğinde 6-10 yıl aynı okulda çalışma süresine sahip rehber öğretmenlerin yöneticilerin sürdürümcü liderlik alt boyutunda daha yüksek bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 4.22: Sürdürümcü liderlik alt boyutunda öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma sürelerine göre varyans analizi sonuçları**

Değişken	Varyans	<i>sd</i>	Kareler Ort.	<i>F</i>	<i>p</i>
Aynı Okuldaki Çalışma Süresi	Gruplar Arası	2	1.525	5.079	.007
	Gruplar İçi	247	.300		

Tablo 4.22 incelendiğinde sürdürümcü alt boyutunda okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri, ankete katılan rehber öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir [ $F=5.079$ ,  $p=.007$ ].

**Tablo 4.23: Sürdürümcü liderlik alt boyutunda rehber öğretmenlerin aynı okuldaki çalışma sürelerine göre çoklu karşılaştırma testi sonuçları**

(I) Aynı Okuldaki Çalışma Süresi	(J) Aynı Okuldaki Çalışma Süresi	Ortalama Fark (I-J)	S. Hata	<i>p</i>
0-5 yıl	6-10 yıl	-.24559	.08157	.008*
	11 yıl ve üzeri	-.17944	.10516	.205
6-10 yıl	0-5 yıl	.24559	.08157	.008*
	11 yıl ve üzeri	.06615	.11742	.840
11 yıl ve üzeri	0-5 yıl	.17944	.10516	.205
	6-10 yıl	-.06615	.11742	.840

\*  $p < .05$

Tablo 4.22’de tespit edilen istatistiksel açıdan anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek adına çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Tukey HSD yönteminin kullanıldığı çoklu karşılaştırma testinin sonuçlarının yer aldığı Tablo 4.23 incelendiğinde farklılığın aynı okulda 0-5 yıl arası görev yapan rehber öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik düzeylerine ilişkin görüşleri ile 6-10 yıl arası görev yapan rehber öğretmenlerin görüşleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Aynı okulda 0-5 yıl arası görev yapan rehber öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik düzeyleri hakkındaki görüşleri ile aynı okulda 6-10 yıl arası görev yapan rehber öğretmenlerin görüşleri arasında  $p=.008$  olmak üzere istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmektedir.



## TARTIŞMALAR VE YORUMLAR

Bu araştırma bulgularına göre, rehber öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri bağlamında en çok dönüşümcü liderlik davranışları gösterdikleri ve bunun orta düzeyde olduğu görülmektedir. Kozak'ın (2016) çalışmasında, okul yöneticilerinin yönetsel yaklaşımlarının neo klasik yönetim kuramlarına daha yakın oldukları yönündeki sonuçlar bu araştırma bulgularını desteklemektedir. Dönüşümcü liderlik stiline neo klasik kuramlarına dayandığı açıktır. Yine bir araştırmaya göre örneğin, Önk (2015)'in çalışmasında, “ilköğretim kurumu yöneticileri, dönüşümcü liderlik stillerini daha fazla gerçekleştirmekte; dönüşümcü liderlik stillerinden en çok idealleştirilmiş etki (davranış) ve telkinle güdülemeyi tercih etmekte oldukları sonucuna ulaşmıştır. Gelişmeye ve dönüşüme açık eğitim kurumları için dönüşümcü liderlik tarzları tercih edilmektedir. Bir başka yapılan araştırmaya göre, Korkmaz (2006), “Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki”yi belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın bulgularına göre öğretmenler; okul içerisinde etkileşimsel liderlik davranışları sergileyen kişilik özelliğinden çok dönüşümsel liderlik davranışı sergileyen kişilik özelliğine sahip okul müdürleri ile çalışmayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur.

Cemaloğlu (2007)'nin 25 ilköğretim ve ortaöğretim okulunda görev yapan 500 öğretmenle yaptığı çalışmada şu bulgulara rastlanmıştır: Okul yöneticileri dönüşümsel liderlik stiline, sürdürümcü liderlik stiline göre daha fazla gerçekleştirmektedirler. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik alt boyutlarından entelektüel uyarım, bireysel destek; sürdürümcü liderlik alt boyutlarından koşullu ödül, ekstra çaba, etkililik ve doyumunu daha fazla gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler.

Güllü (2009)'nün araştırma bulgularına göre “çalışma grubundaki öğretmenlerin cevapları doğrultusunda okul yöneticilerinin çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışlarını sergiledikleri, öğretmenlerin en çok işin niteliği, en az ise ücret boyutunda doyuma ulaştıkları görülmüştür. Genel olarak iş doyumunu ile dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik stilleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır”.

Buluç (2009) “İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”yi inceleyen araştırmasında, okul müdürleri ve liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşlerine göre incelemiştir. “Okullarda en çok dönüşümcü liderlik rolü kullanıldığı, okulun bürokratik yapısı ile dönüşümcü liderlik rolleri arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak eğer okul yapısı etkili ise okul müdürünün dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyebileceği vurgulanmıştır”.

Tura (2012) tarafından 2009-2010 eğitim öğretim yılında Karacabey ilçe merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 253 öğretmenden toplanan verilerin analiz sonuçlarına göre; ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini gösterme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin iş doyum düzeyleri de artmaktadır.

Kozak (2016)’da çalışmasında okul yöneticilerinin yönetim davranışlarında öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ocak (2014)’ın yaptığı çalışmasında okul müdürlerinin otoriter liderlik, demokratik liderlik, dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik puanlarıyla cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulmamıştır. Aydemir (2014)’de çalışmasında rehber öğretmenlerin okul yöneticileriyle ilgili liderlik stili algıları ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili sonuçlara bakıldığında liderlik tarzı algısının cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Tanrıoğen (2013)’de çalışmasında kadın ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerinden yapısal boyuta ilişkin algıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulamamıştır.

Toksöz (2010), 21. Yüzyılın liderlik anlayışı olarak okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmesi ile ilgili araştırmasının neticesinde kadın ve erkek öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik stillerini benzer şekilde değerlendirdiklerini, liderlik stilleri algılarının öğretmenlerin cinsiyetine göre değişmediğini tespit etmiştir.

Aydemir (2014) çalışmasında rehber öğretmenlerin okul yöneticileriyle ilgili liderlik stili algıları ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Aydemir (2014) çalışmasında rehber öğretmenlerin okul yöneticileriyle ilgili liderlik stili algıları ile rehber öğretmen olarak çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ile ilgili sonuçlara bakıldığında okul yöneticisiyle ilgili olarak algılanan liderlik stili ile rehber öğretmen olarak çalışma süresi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Toksöz (2010), yaptığı çalışmasında okul yöneticilerine ait liderlik stili algılarının belirlenmesi için öğretmenlere yönelttiği sorulara verilen cevapların, kıdem düzeylerine göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Tanrıoğen (2013) çalışmasında öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerini sırasıyla; insan kaynaklı, yapısal, politik, sembolik liderlik stilleri şeklinde olduğunu bulmuştur.

Dereli (2003) araştırmasında Türkiye'deki ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerini hem kendileri hem de onlarla çalışan öğretmenler tarafından değerlendirmeyi amaçlamıştır. Araştırmasının sonuçlarına göre “müdürler en çok insancıl liderlik stilini sergilediklerini düşünmektedirler. Buna ek olarak müdürlerin büyük bir çoğunluğu kendilerini etkili bir lider ve yönetici olarak değerlendirmektedirler. Öğretmenlerin müdürleri değerlendirmeleri ile ilgili sonuçlara göre de müdürler en çok insancıl liderlik stilini sergilemektedirler. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu müdürleri etkili bir lider ve yönetici olarak değerlendirmişlerdir”.

Atar (2009), “ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adanmışlık düzeyleri ile okul müdürlerinin liderlik davranışlarını algılama düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmasında şu sonuçlara ulaşılmıştır. Öğretmenlerin genel örgütsel adanma, öğretmenlik mesleğine adanma, öğretim işlerine adanma, çalışma grubuna adanma puanları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmazken, okula adanma puanları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Öğretmenlerin müdürlerinde algıladıkları liderlik davranışında ise anlayış gösterme boyutunda erkeklerin lehine anlamlı fark bulunmuştur”.

Çetin (2009), “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Yeterliklerine İlişkin Öğretmenlerin Görüşleri”ni belirlemek amacıyla yaptığı yüksek lisans tezinde; ilköğretim müdürlerinin liderlik yeterliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, görevi, mesleki kıdem, hizmetiçi eğitime katılma, daha önce yöneticilik yapma ve mesleki yayın takip etme durumuna göre anlamlı farklılıklar

görülmektedir, kadro durumu, okul türü ve okulun imkan durumunda ise anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Dümen (2008) ile Töremen ve Yasan (2010) araştırmalarında ise cinsiyet değişkenine göre dönüşümsel liderlik algılamasında erkekler lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırmanın dönüşümsel liderlik stili ile cinsiyet değişkeni sonuçları Dümen (2008) ve Töremen ve Yasan (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir.

Yapılan araştırmalar öğretmenlerin liderlik algılarının dönüşümcülük çerçevesinde belirlendiğini göstermektedir. Dolayısıyla eğitimin amaçlarına ulaşmada değişimin ve dönüşümcü vasıfların ön planda olduğu bir yönetici anlayışı öne çıkmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma bulgularına göre, rehber öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri bağlamında en çok dönüşümcü liderlik davranışları gösterdikleri ve bunun orta düzeyde olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik bağlamında okul yöneticilerinin rehber öğretmenler tarafından en fazla ön plana çıkan davranışlarının ise, Değişimden ve yenilikten yana olma; geleceğe yönelik planlar yapma ve enerjik bir yapıya sahip olma olduğudur.

Katılımcıların dönüşümcü liderlik algılarının cinsiyet ve aynı okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Diğer bir ifade ile katılımcıların cinsiyet ve aynı okulda çalışma sürelerine göre yöneticilerinin liderlik algıları değişmemektedir.

Yaş değişkeni incelendiğinde 50 yaş ve üzerinde olan katılımcıların yöneticilerini diğer yaş gruplarına göre daha yüksek düzeyde dönüşümcü lider olarak nitelendirdikleri görülmektedir.

Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak yaş ve aynı okulda çalışma sürelerinin serbest bırakıcı liderlik algıları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Buna göre yaş ve aynı okulda çalışma süresi arttıkça katılımcıların daha yüksek serbest bırakıcı liderlik algısına sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcıların sürdürümcü liderlik algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Cinsiyet ve aynı okulda çalışma sürelerine göre ise anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Buna göre erkek öğretmenlerin liderleri için algıladıkları sürdürümcü liderlik algısı kadın öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre ise 6-10 yıl aynı okulda görev yapan öğretmenlerin liderleri için algıladıkları sürdürümcü liderlik algı düzeyinin 0-5 yıl ve 11 yıl ve üzeri çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Rekabet ortamının ve değişen dünya koşullarının etkisiyle, eskiye göre insanlık değişim olgusu ile karşı karşıyadır. Yaşamın tüm noktalarında varlığını hissettiren değişim, insanların ve toplumların iktisadi gelişmelerinden, eğitim durumlarına,



kültürel faktörlerden, yasalarına dek pek çok noktada etkili olabilmektedir. Yaşamın her alanında etkili olan değişimler liderlikte de kendisini göstermiştir. Değişimin etkisiyle yönetim anlayışında insanın ön plana çıkmasıyla liderlik daha önemli hale gelmiştir. İnsan odaklı liderlik, kendisini yenileyerek değişimlere de uyum sağlamasının yanında, etrafındakilere de bu değişim olgusunu telkin edip, yönlendirebilen bireyler olarak ifade edildiğinden, yönetimdeki önem daha da fazlalaşmıştır.

Bir liderin sahip olması gereken başlıca özellikler vardır. Bir lider iş planını doğru yapmalı, hedefe ulaşabilmek adına azmini iş süresinde baki tutmalı, iş paylaşımını doğru yapmalı, öğretmenleri motive ederek işe karşı sorumluluk kazandırmalı, gerektiğinde verim artırabilmek için ödüllendirme yoluna gitmelidir.

### **Probleme İlişkin Öneriler:**

Araştırma sonucunda probleme ilişkin aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Benzer bir araştırma rehber öğretmenlerin dışında diğer branş öğretmenlerinin algılarına göre de yapılabilir,
- Yapılacak yeni araştırmalarda farklı liderlik stillerini ölçebilen ölçekler kullanılabilir.
- Okul müdürlerinin liderlik stillerine olan algıları üzerine bir araştırma yapıp, yapılan çalışmanın sonuçları bu çalışma ile karşılaştırılabilir.
- Üniversitelerin eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi anabilim dallarına lisans seviyesine öğrenci alınarak işlerlik kazandırılabilir. Bu netice ile yönetim alanında uzman eğitim yöneticileri yetiştirilmiş olur.
- Üniversitelerin eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi anabilim dallarında yüksek lisans ve doktora yapanların müdürlük kadrolarına atanmaları verilecek bu hizmetin kalitesini artırabilir.
- Bu çalışmanın bulgularından yararlanarak, araştırmanın kapsamı daha daraltılarak derinlemesine araştırma yapılabilir

- Farklı okul türleri dikkate alınıp benzer çalışmalar yapılarak karşılaştırılabilir.
- Benzer araştırma özel okullar içinde yapılarak, devlet okulları ile özel okullar karşılaştırılabilir.

### **Araştırmaya İlişkin Öneriler:**

Araştırma sonucunda aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Günümüz rekabet ortamında liderlik giderek önem kazanmaktadır. Uzmanlık ve yeterlik gibi kavramlar liderin özellikleri, davranış yönelimi işgörenleri etkilemekte ve amaçlara ulaşmada daha da önemli hale gelmektedir. Bu açıdan işgörenlerin motivasyonlarını artırıcı ödüllendirme yolu uygulanmalıdır. Yönetim çalışanları yöneltme faaliyetini içerir. Bu faaliyeti gerçekleştiren, yönetici çalışanlarını motive etmelidir. Bu sayede çalışanların yaratıcılıkları ortaya çıkacak ve işte başarılı, verimli olacaklardır.
- Araştırma daha geniş bir örneklemeyle tekrarlanabilir,
- Liderlik stilleri algısı okul müdürlerinin kendi algılarına göre de ölçülebilir,
- Bu çalışmaya benzer nitel ve nicel çalışmaların bir bileşimi olarak daha kapsamlı bir çalışma lise, üniversitelerde uygulanabilir.
- Böyle bir çalışma değişik bölgelerde gerçekleştirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akan, D.; Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:13, Sayı: 51, ss.392-415.
- Akar, H. (2004). *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi* [www.kho.edu.tr](http://www.kho.edu.tr). (Erişim Tarihi: 21.06.2018).
- Altılar, N. (2002). *İçimizdeki Lider*. İstanbul: Okumuş Adama Yayınları, 1. Basım.
- Arıkan, S. (2001). *Yönetim Ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 235-236.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Güç ve Politika, Örgütsel Davranış*. (Ed. Halil Can), İstanbul: Arıkan Basım-Yayım Dağıtım.
- Atar, G. (2009). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlıkları İle Müdürlerin Liderlik Davranışlıkları Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydemir, S. (2014). *Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Çalışan Rehber Öğretmenlerin Yöneticilerinin Liderlik Tarzını Algılamaları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Bakan, İ., Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması. *İ.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 31.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (1989). *Yönetim*. Gül Yayınevi, Ankara.

- Behling and McFillen, (1996). "A Syncretical Model Of Charismatic/ Transformational Leadership". *Group and Organization Management*.
- Bennet, T. and Percy, P., "Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire". *Educational & Psychological Measurement*, Vol. 54(3), 1994, pp. 44.
- Bennis, W and Goldsmith, J. (2007). "*Learning To Lead: A Workbook on Becoming A Leader*". Basic Books.
- Bennis, W. and Nanus, B. (2000). "*The Strategies For Taking Charge*. Harper and Row Pub". Newyork.
- Buluç, B. (2009). *İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki*. *Eğitim ve Bilim*, 34, 152.
- Buluç, B. (2008). *Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik*.  
(<http://w3.gazi.edu.tr/~buluc/Leaders.Doc>, 18/10/2018).
- Bursalıoğlu, Z. (2013). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık. 18. Baskı.
- Bursalıoğlu, Z.(2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: PegemA Yayıncılık, 11.Baskı.
- Can, H.( 1991). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H., (2006). *Örgütsel Davranış*. (1. Baskı). Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Celep, C.(2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, R. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Conger, J. (1999). "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Stream Of Research". *Leadership Quarterly*, 10,pp. 145–70.
- Cüceloğlu, D. (1998). *İçimizdeki Biz*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi, Temel Kavramlar ve İlkeler*. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

- Çelik, G. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Yenilikçilik ve Risk Alma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- Çelik, V. (2013). *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çetin, C. (2009). *Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması*. İstanbul Ticaret Odası, 55: 1192.
- Çırpan, H. (1999). “Lider mi, Yönetici mi”. [www.active.com](http://www.active.com), (Erişim Tarihi: 21.06.2018).
- Daşcı, E. (2014). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Davis, K. and Newstorm, J. W. (2006). “Organizational Behavior”. McGraw-Hill Inc,
- Demir, H. ve Okan, T., (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim Dergisi*, Yıl: 19, Sayı:61, Ekim 2008, ss.72-90.
- Deniz M. ve Çolak M. (2008). Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 78(23): 304-332.
- Dereli, M. (2003). *A Survey Research of Leadership Styles of Elementary School Principals*. Middle East Technical University, Master of Science in Educational Sciences, unpublished master thesis.
- Drucker, P. F. ( 1998). *Yeni Gerçekler*. ( Çev. Birtane Karanakçı), Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 327.
- Dumrul, S. (1987). *İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Dümen, G. (2008). *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162, 1-14.
- Erçetin, Ş.Ş.(2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Yayınları, İstanbul.
- Eren, M. Ş. ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Nisan 2014, Sayı 27, ss.275-303.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 12. Baskı, Beta Yayınları.
- Eren, E., (1998). “Yönetim Psikolojisi”. Beta Basım Yayım. İstanbul.
- Gözoğlu, Ş. (2018). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Tükenmişliklerine Etkisi: Şanlıurfa Örneği*. Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa.
- Güllü, E. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gümüşeli, A.İ. (1996). *İstanbul'daki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları*. (Doçentlik Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Hartog, D.N.D., Muijen, J.J.V. and Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=51&hid=108&sid=8e69d30d-514946bc-a372-64cbcba8fae4%40sessionmgr8>

Hater, J. J. ve Bass, B. M. (1998). "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.

Helvacı, M. A. ve Kayalı, M. (2011). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Uşak İli Örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 11, Sayı 22, Aralık 2011, 255 – 279.

Hoy, W. K. ve Miskel, G. C. (2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma Ve Uygulama* (Çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.

Karaman, A. (1999). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 1. Baskı.

Karasar, N. (2004). *Araştırmalarda rapor hazırlama*. (12. basım) Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kaya, Y. K. (1996). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama*. Pagem Yayınları, Ankara.

Kazancıoğlu, M. M. (2008). *Özel Okullarda Üst Düzey Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Okul Etkililiği Üzerine Bir Çalışma: İstanbul Örneği*. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Kılınç, T. "Liderlik Üzerine Bir Analiz". [www.hastanederjisi.com](http://www.hastanederjisi.com), (Erişim Tarihi: 21.06.2018).

Kırel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım:" Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe". *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1, S.51.

**Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme*. Organizasyon ve Davranış. İstanbul: Beta Yayıncılık.**

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan, 11. Baskı.

- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (46):199-226.
- Kozak, A. (2016). *Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uşak.
- Meydan C. H. ve Polat M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Northouse, P.G.(2014). *Liderlik kuram ve uygulamalar* .(çev. Ed. C. Şimşek), İzmir, Sürat Üniversite Yayınları,6. Baskı.
- Nur, Y.A., (1998). Charisma and Managerial Leadership: The Gift That Never Was, *Business Horizons*, July-August 1998, pp.19-26.
- Ocak, S. (2014). *Okul Müdürü ve Öğretmenlerin Liderlik Stilllerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Erzurum İli Örneği)*. İstanbul Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Önk, M. (2015). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile Çatışmayı Yönetme Stratejileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Öztürk, D. N. (2018). *Okul Yöneticilerinin Okul Rehberlik Hizmetlerine ve Rehber Öğretmenlere Yönelik Tutum ve Davranışlarının Rehber Öğretmen Görüşleri Açısından İncelenmesi*. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon.
- Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İşletme Fak. No: 282, İstanbul.
- Robbins, S. P. Ve Judge, T. A. (2013) *Örgütsel Davranış*. (Çev: İnci Erdem), Ankara: Nobel Yayıncılık. 14. Baskı.



- Serinkan, C. ve İpekçi, İ., (2005), *Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.10, S.1, ss.281-294.
- Sevinç, A. (1990). *Yönetim Biliminin Gelişim Süreci İçindeki Sibernetik Yaklaşım ve Örgütsel Sibernetikler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şahin, E. (2016). *Özel Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Öğretmenlerin Performansı Üzerindeki Etkisi*. İstanbul Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şakar, M. (2016). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile İşe Olan Yaratıcı Katılımları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset. 7.Baskı
- Şişman, M. (2003). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 5. Baskı.
- Şişman, M. S.; Turan, M. ve Acat, B. A. (2003). *Preparing Turkish School Leaders For The 21st Century:A Model For Administrator Preparation Programs. Value Leadership*. Ed: del Safty, Et Al. Preface: Enver Yücel. İstanbul: University Of Bahçeşehir Publication, 269-283.
- Takala, T., (2009). *Karizmanın Karanlık Yüzü: Sorumsuz Liderliğin Unsurları. İş Ahlakı Dergisi*, Cilt:2, Sayı:4.
- Tanrıöğen, Z. M. (2013). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ile İlişkisi*. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Denizli.
- Tichy, N. M. and Sherman, S. (1996). "Şirketinizin Kaderini Değiştirin" Çev. Y.Kaan Tunçbilek, Form Yayınları.
- Toksöz, S. (2010). *21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algularına Göre Değerlendirilmesi*. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Tortop, N. (1986). *Yönetim Bilimi*. Pagem Yayıncılık, Ankara.
- Töremen ve Kolay, (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, (160). Erişim tarihi: 11.01.2019, <http://www.yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremen-kolay.htm>
- Töremen, F. Ve Yasan, T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği). *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 10, Sayı 28, 27-39.
- Tura, M. (2012). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerinin işdoyumuna etkisi (Karacabey ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim dalı.
- Yalçın, N. (2007). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecinde Bilgi Teknolojileri Yönetiminin Yeri: Halkla İlişkiler Süreci Açısından Bir Değerlendirme*. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- Yıldırım E. (1998). Güç kavramı ve istihdam ilişkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 31(4), 51-64.
- Yıldırım, C. (2006). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi (Ankara İli Örneği)**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Yıldız, S.B. ve Çolak, U. (2018). Liderlik davranış tarzlarının örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimlerine etkileri: seyahat acentaları üzerine bir araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl 18, Sayı 4, 609.
- Yukl, G.(1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.

## EKLER

### Ek-1: Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği

Bu araştırma tamamen bilimsel amaçla yapılmakta olup isim belirtmenize gerek yoktur. Bundan dolayı, istenen bilgileri içtenlikle cevaplamanız, araştırmanın sağlıklı ve doğru sonuçlar vermesi bakımından çok önemlidir. Lütfen hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmayınız. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Bu soruları yanıtlarken sizin durumunuz için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI  
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı  
e-mail: mahelvaci@yahoo.com

Yunus Emre ŞENTÜRK  
Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı  
e-mail: yunusemre\_senturk@hotmail.com

Yaşınız : (1) 20-30 (3) 41-50  
(2) 31-40 (4) 51 ve üstü

Cinsiyetiniz : (1) Kadın  
(2) Erkek

Okuldaki Çalışma Süreniz : (1) 0-5 yıl (2) 6-10 yıl (3) 11 ve üzeri

**Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa (X) işareti koyunuz.**

Okul müdürümüz;

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Davranışları ile bize rehberlik eder					
2. Okul içinde çok fazla görünmez					
3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur					
4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar					
5. Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur					
6. Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür					
7. Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir					
8. Sorunlara etkili çözümler bulur					
9. Geri bildirim vermekten kaçınır					
10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır					
11. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir					
12. Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır					
13. Sorumluluklarını başkalarına devreder					
14. Enerjik bir yapıya sahiptir					
15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir					
16. Uyum içinde çalışmamızı sağlar					
17. Acil sorulara cevap vermekte gecikir					
18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer azalır					
19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar					
20. Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir					

21. Risk almaktan hoşlanmaz.					
22. Bizlere güven verir					
23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır					
24. Coşku ve heyecanımızı canlı tutar					
25. Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur					
26. Karar vermekten kaçınır					
27. Bilimselliğe gereken önemi verir					
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir					
29. Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar					
30. Geleceğe yönelik planlar yapar					
31. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur					
32. Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister					
33. Bize yol ve yöntem göstermez					
34. Kaygılarımızı dinler ve önemser					
35. Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar					

**Ek-2: Araştırma İzni**

T.C.  
İZMİR VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877-604.01.02-E.503782  
Konu :Yunus Emre ŞENTÜRK'ün  
Araştırma İzni

08/01/2018

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarihli ve 355862610.06-E.12607291 sayılı yazısı (Genelge 2017/25)  
b) Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 12/12/2017 tarihli ve 7491 sayılı yazısı.

Uşak Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Yunus Emre ŞENTÜRK'ün "Okul Yönetim Sürecinde Müdürlerin Liderlik Tarzlarının Rehber Öğretmenler Açısından Değerlendirilmesi " konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Karabağlar ilçesine bağlı ekli listede belirtilen okullarda uygulama isteği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, ekli listede belirtilen okullarda 2017-2018 Eğitim öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer YAŞI  
Milli Eğitim Müdürü

Ek:  
Araştırma Değerlendirme Formu,  
Anket Formları ve Okul Listesi (8 sayfa)

OLUR  
08/01/2018  
Ahmet Ali BARIŞ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Fevzi Paşa Mh. 452 Sk.No:15 Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR Ayrıntılı bilgi için: N.GÜR  
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr Tel: (0232) 2803631  
e-posta: strateji35\_1@meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 4e4a-c805-30f0-908e-3b43 kodu ile teyit edilebilir.

## Ek-3: Araştırma Değerlendirme Formu

T.C.  
İZMİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

## ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Yunus Emre ŞENTÜRK
Kurumu / Üniversitesi	Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı
Araştırma yapılacak iller	İzmir
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Karabağlar İlçesi'nde bulunan ekli listede belirtilen ilkokul,ortaokul ve liseler
Araştırmanın konusu	Okul Yönetim Sürecinde Müdürlerin Liderlik Tarzlarının Rehber Öğretmenler Açısından Değerlendirilmesi
Üniversite / Kurum onayı	---
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Okul Yönetim Sürecinde Müdürlerin Liderlik Tarzlarının Rehber Öğretmenler Açısından Değerlendirilmesi(Tez)
Veri toplama araçları	Liderlik Roller Ölçeği, Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği,
Görüş istenilecek Birim/Birimler	-----
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
İlgi: Millî Eğitim Bakanlığı'nın 22/08/2017 tarihli ve 3558626-10.06-e.12607291 sayılı Araştırma, yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri Konulu, 2017/25 Sayılı Genelgesi. Genelge gereğince; araştırma başvurusu olması gereken nitelikler açısından incelenmiş olup, araştırmanın 2017-2018 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumları yöneticilerinin uygun gördüğü şekli ile yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.oybirliği ile karar verilmiştir.	
Komisyon Kararı	Oybirliği ile alınmıştır.
Muhafif üyenin Adı ve Soyadı: ----	Gerekçesi; -----

## KOMİSYON

05./01/2018

(Başkan)  
Selime ŞENTÜRK  
DOĞRAMACI  
Şube Müdürü  
(Başkan)

Üye  
Dr. Resul YAVUZ  
Öğretmen  
Üye

Üye  
Nurdan MARAL  
Öğretmen  
Üye

Üye  
Dilek ŞİRİNEL  
Öğretmen  
Üye

Üye  
Selahattin ANIK  
Öğretmen  
Üye

## Ek-4: Okul Bilgileri

Etilim/2017-Etilim Sayısı: 11/12/2017-E.41198

## KARABAĞLAR İLÇESİ OKUL BİLGİLERİ

	OKUL ADI	OKUL ADI (SİYASİ ADI)	OKUL TELEFONLARI	OKUL FAX	OKUL ADRESLERİ
1	15 Temmuz Şehitler Bağımsız Anaokulu	Okul Adı: Dilek ŞİMŞEK	(232) 265 5513		3994 SOKAK NO:2/11 CENNET MAH.
2	Cennetcesme Bağımsız Anaokulu	Serkan BEŞTAŞ	(232) 271-2021		2/2 SK NO:22 FAHRETTİN ALTAY
3	Karabağlar Anaokulu	Nazmiye ERDAĞ	(232) 271 1715		5157 SK NO:39 PEKER MAH
4	Karabağlar Topem-Der Anaokulu	Niülfer ÖZMERMER	(232) 210-1500	(232) 210-1505	MIZRAKLI CD. NO:119 YEŞİL YURT
5	Reiset Bele Anaokulu	Ebru ÇİFTLİKLİ	(232) 232-7717	(232) 244-9329	
6	Vilayetler Hizmet Birliği Gazı Anaokulu	Murat AKTEKİN	(232) 237-7791	(232) 237-7792	4285 SOKAK NO:19 AYDIN MAH.
7	Vilayetler Hizmet Birliği Anaokulu	Nedlaha GÖKDEMİR	(232) 276-2842	(232) 296-5739	4638 SOK NO:4 SEVGI MAH.
8	Yeşilyurt Anaokulu	Şenay ÖZAYDIN	(232) 266-0077	(232) 266-7703	ülkonuler cad.no:1/1 yeşilyurt
9	Adil İpeç İlkokulu	Fulya GÜNDÜÇ	(232) 267-2825	(232) 267-2070	4722 SK NO:17 KARABAĞLAR
10	Ağnan Mazıcı İlkokulu	Seyfimus ŞİMŞEK	(232) 244-7213	(232) 244-4438	173 SOK. NO:1 BAŞIN SİTESİ
11	Ağaherendi İlkokulu	Burçak AK-SEKİ	(232) 244-6710	(232) 244-7475	215 SOK. N:19 BASINSİTESİ
12	Armet Rağıp Uzumcu İlkokulu	Mehmet AİT ÖZTÜRK	(232) 250-8609	(232) 250-5278	YILDIZ CAD:NO:1
13	Ali Akallar İlkokulu	Mehmet ÖTER	(232) 237-0760	(232) 254-5660	AYDIN MAH. 4286 SK NO:18
14	Ali Erentürk İlkokulu	Bahri YORUKOğLU	(232) 224-1888	(232) 224-3637	11/2 SOKAK NO:1 UÇKUYULAR
15	Aydınoğlu Mehmetbey İlkokulu	Mustafa YAVAŞ	(232) 244-6153	(232) 245-1060	9300 SOKAK NO:8 YEŞİL YURT
16	Cevdet Güçüber İlkokulu	Demet MUTLU	(232) 237-0083	(232) 253-8552	Yunus Emre M. 4165 SK. No:44
17	Cumhuriyet İlkokulu	Tülay YILDIZ BİDİKLİ	(232) 271-0706	(232) 271-8293	YURTOğLU MAH. 3984/9 SOK. NO: 6
18	Dığralar İlkokulu	Ahmet ŞENLER	(232) 271-4507	(232) 272-0626	GUNALTAY MAH. 5714/1 SK. NO. 650 YENİ ÇAMLIK
19	Ermullah Efenđi İlkokulu	Buket ALTINŞİŞ	(232) 237-2181	(232) 254-9454	5709 SOK. NO:70 KARABAĞLAR
20	Eskizmir İlkokulu	Mustafa AYIL	(232) 271-1203	(232) 271-0913	Gazi Mah 3892 Sok.No:8 Eskizmir
21	Fevzi Özakat İlkokulu	Mustafa ARIK	(232) 285-5280	(232) 248-4800	POLİGON MAH 52 SOK. NO.2 KARABAĞLAR
22	Habice Hanım İlkokulu	Kamille TOKAR	(232) 237-1886	(232) 264-3132	Karabağlar Mah. 5788sk. No:6 Karabağlar
23	Hüseyin Akdağ İlkokulu	Dilek ÖZELLİ TABAK	(232) 250-8759	(232) 262-1933	5714 SK NO:21 ÇALIĞUŞU MAH
24	İbrahim Kavur İlkokulu	Mevlüt AKAR	(232) 237-8712	(232) 237-1515	4019 sokak No:39 Selvitil Mah.
25	İlkursun İlkokulu	Selahattin ALTUNKAYNAK	(232) 237-1079	(232) 237-0383	4539 SK. NO:10 KARABAĞLAR
26	İlyübnaz İlkokulu	Zülfikar SAMUR	(232) 237-2974	(232) 237-2974	Yunus Emre Mahallesi 5714/1 Sokak No. 523/1
27	Kavacık İlkokulu	Halit Murat KUZULU	(232) 233-1130	(232) 233-1130	KAVACIK KÖYÜ - KARABAĞLAR
28	Limontepe Seniye-Hasan Saray İlkokulu	Gökçe KARA	(232) 271-4714	(232) 271-7573	Ali Fuat Celbesoy Mah. 9600 Sok. No:4
29	Mustafa Urcan İlkokulu	Hakan ÖZDEMİR	(232) 256-0064	(232) 226-1151	494 SOK NO:12 BAHÇELEVLER
30	Nazire Merczi İlkokulu	Mustafa Kemal CANER	(232) 226-1151	(232) 256-1793	SEVGİ MAH ESKİZMİR CD:NO:331 BOZYAKA
31	Necip Fazıl Kısakurek İlkokulu	Cemal TAŞDEMİR	(232) 255-4373	(232) 256-1793	2906 Sok No 39 Bozyaka
32	Peşin Mahallesi İlkokulu	Özgür ŞAHİN	(232) 265-5756	(232) 254-4531	Peker Mahallesi 5157 Sok. No:37
33	Rakım Erkuş İlkokulu	Melçuk ŞANÇAR	(232) 271-3928	(232) 271-8383	CENNETÇİŞME M. 3984 S NO:23
34	Rahmi Öpüğank İlkokulu	Mustafa CELİK	(232) 272-1613	(232) 271-4381	3961/1 SOK. NO:3 Karabağlar
35	İziza Özmenöğlu İlkokulu	Besra ŞAHİN	(232) 285-9840	(232) 247-6238	1/2 SOKAK NO:71 UÇKUYULAR
36	Saadet Onar İlkokulu	Yüksel GÜÇLÜMLİ	(232) 267-2322	(232) 267-2322	9757 Sokak No:30 Limontepe
37	Şehit Kothando Er Fatih Özcan İlkokulu	Sadık AKTAŞ	(232) 261-8374	(232) 261-8656	Şehit Gazeteci Hasan Tahsin Cad. 399 Sok No:3 Karabağlar

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



E3/hizmet/2017/5 sayılı: 11/12/2017-E.41198

38	Şehit Müzaffer Erdinmez İlkokulu	Hanım ÖZDEMİR	(232) 245-0655	(232) 244-5542	9052 sokak no 2 Yeşilyurt
39	Şehit Üstüç Mehmet Sadullah Sever İlkokulu	Akın AKGÜNER	(232) 247-0082	(232) 237-5734	52/1 S. NO: 70 ESENDERE
40	Ulubey İlkokulu	Asil YALCI	(232) 237-5734	(232) 237-5734	PEKER MAH.5072 SOK NO:12
41	Uzundere Sabiha Yorgancılar İlkokulu	Annet YILDIZ	(232) 271-0500	(232) 267-8133	3968 Sokak No:20
42	Yavuz Selim İlkokulu	Ali İNCE	(232) 267-8133	(232) 271-1025	UZUNDERE M 6002 S. NO:5
43	Yüzbaşı Serafettin İlkokulu	Fisun AĞACIKOĞULLARI	(232) 271-1025	(232) 237-1210	3946 SK. NO:4 YURTOĞLU MH. ESKİZMİR
44	Zeynel Hanım İlkokulu	Ozan ERZİNÇAN	(232) 237-1540	(232) 272-1111	4088 Sokak No:32.35400 Karaböğler
45	75.Yıl Ortaokulu	Ertan SEZGİN	(232) 271-9293	(232) 237-1210	3948 /NO 6 YURTOĞLU
46	Ali Akattar Ortaokulu	Mehmet ÖTER	(232) 237-0760	(232) 254-5660	AYDIN MH. 4286 SK NO:18
47	Bağcıevler Ortaokulu	Kurban AKIS	(232) 250-6906	(232) 261-9900	Bağcıevler Mah.494 Sok.No:12
48	Cemil Meriç Ortaokulu	Özlem SÜMERNAN	(232) 226-1144	(232) 277-4926	4638 SOK N 2 SEVGI MAH
49	Cemil Midilli Ortaokulu	Mürmet KÜÇÜKSAKALLI	(232) 277-4926	(232) 267-2523	Fahrettin Altay Mah 65/12 Sok No:36
50	Emirsultan Ortaokulu	AFŞİN YILMAZ	(232) 267-1717	(232) 237-1515	9693 SOK NO:1 LIMONTEPE
51	Eserkent Ortaokulu	Serdar ATAY	(232) 237-8730	(232) 261-3131	4019 SOKAK NO 37 KAPABAĞLAR
52	Fevzi Çakmak Ortaokulu	Serkan KALE	(232) 250-6577	(232) 237-2930	2906 Sok No 39 Bozyaka
53	İlkkuşun Ortaokulu	Ali DADAN	(232) 237-2930	(232) 237-2974	YUNUS EMRE MAH. 5714/1 SOKAK NO:523
54	İyiburnaz Ortaokulu	Sevda KARABOZ	(232) 285-9849	(232) 247-2848	52/1 SK NO:70 ŞEHİTLER MH.
55	Katip Çelebi Ortaokulu	Tuğba ŞAHİN	(232) 250-0076	(232) 250-5278	YILDIZ CAD. NO:1 YEŞİL YURT
56	Kazım Karabekir Ortaokulu	Haydar BAĞCI	(232) 253-3750	(232) 254-6397	57171 SK.No.8 G Asım Gümdüz Mh.
57	Mustafa Baykas Ortaokulu	Dursun BULUT	(232) 246-7666	(232) 285-4085	46 SOK NO:124 ESENTEPE
58	Öğretmenler ve Şeker Mevhibe Ortaokulu	Arzu GÜNAYDIN	(232) 237-1774	(232) 254-4531	Peker Mahallesi.5157. Sok. No.37
59	29 Ekim Ortaokulu	Özlem GAYA	(232) 265-4441	(232) 265-6262	UGUR MUJICU MAHL. 4193 SOKAK NO:2
60	Seniha Mayda Ortaokulu	Erol ACAR	(232) 244-9329	(232) 244-9347	MIZRAKLI CD. NO:119 YEŞİL YURT
61	Şehit Gazeteci Hasan Tahsin Ortaokulu	Özer ÖZGÜR	(232) 243-3003	(232) 245-0980	172 SOK NO:2/1 BASIN SİTESİ
62	Şehit Halit Tas Ortaokulu	Tanık ŞAKIR	(232) 244-4044	(232) 244-4044	236 Sokak No:74 Hatay-KARABAĞLAR
63	Şehit Muhtar Mete Sertbaş Ortaokulu	İbrahim DOĞRU	(232) 271-3928	(232) 271-8383	CENNET ÇEŞME M. 3994 S. NO:23
64	Buket Gülmez Ortaokulu	Buket GÜLMEZ	(232) 271-1212	(232) 237-5734	3771 SK NO 9 DEVRİM MH. ESKİZMİR
65	Rakım Erkulu Ortaokulu	Selçuk SANCAR	(232) 237-5734	(232) 253-7686	PEKER MAH.5072 SOK NO:12
66	Tahir Merzeci Ortaokulu	Sinan KAPUSUZ	(232) 226-2636	(232) 226-3707	ALİ FUAT CEBESOY MH. 9596 SK. NO:3
67	Tahir Merzeci Ortaokulu	Asil YALCI	(232) 267-8187	(232) 267-8187	6002 SOK. NO:5 UZUNDERE TOPLUKONUTLARI
68	Ulku Ortaokulu	Tuğba YURDAGEL	(232) 265-0083	(232) 271-1025	YUNUS EMRE MAH SİRRI ATALAY CAD NO:44
69	Yavuz Selim Ortaokulu	Ali İNCE	(232) 231-0008	(232) 226-6669	3946 SK. NO:4 YURTOĞLU MH. ESKİZMİR
70	Yunus Emre Ortaokulu	Hakan Emrah BODUR	(232) 226-6288	(232) 237-3161	172 SK. NO:2 YEŞİL YURT
71	Yüzbaşı Serafettin Ortaokulu	Zafer EFE	(232) 271-1212	(232) 271-1025	Refik Bala Mahallesi. 9125 Sokak. No:30 76
72	Aksemsetin İmam Hatip Ortaokulu	Bedrettin KARA	(232) 237-1429	(232) 271-0751	OSMAN AKSUNER MH. 5726 SK. NO:2
73	Bozyaka Mevlana İmam Hatip Ortaokulu	Mevlüt AYDIN	(232) 237-1429	(232) 226-1693	3946 s Sok. No4 Yurtboğlu Mah. Eski İzmir
74	Halide Edip Advar İmam Hatip Ortaokulu	Mustafa Kemal İŞÇİOĞLU	(232) 237-1429	(232) 226-1693	
75	Kesane Pazarı İmam Hatip Ortaokulu	Tevekkül COBANILAR	(232) 237-1429	(232) 226-1693	
76	Mehmet Akif Ersoy İmam Hatip Ortaokulu	Erdem SARAC	(232) 271-0751	(232) 226-1693	
77	Şehit Muhtar Mete Sertbaş Ortaokulu	İbrahim DOĞRU	(232) 226-1693	(232) 226-1693	

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Etiler/2017-E-41198

78	15 Temmuz Şehitler Kız İmam Hatip Anadolu L.	Rukkiye DOĞRU				
79	Izmir Anadolu İmam Hatip Lisesi	Anıl AYILDIZ	(232) 285-2107	(232) 247-7073	1763/SOKAK NO:24 ADNAN SIVARI İMH YEŞİLYURT	
80	Karabağlar Kız Anadolu İmam Hatip Lisesi	Hatice SENOCAK	(232) 262-0084	(232) 262-0084	HASANTAHSIN CAD NO:77 KARABAĞLAR	
81	Yunus Emre Anadolu İmam Hatip Lisesi	Osman TEGİŞ	(232) 227-0103		9002/2 SOKAK NO:1 YEŞİLYURT	
82	Hacı Siveda Tokul İmam Hatip And Lisesi	Önder KEKİL				
83	Cumhuriyet Anadolu Lisesi	Metin SÖZER	(232) 237-1262	(232) 237-1179	Yunus Emre mah. 4161 sk no 23 Karabağlar	
84	Esrefpaşa Anadolu Lisesi	Selman ER	(232) 281-8089	(232) 250-3462	GAZETECI HASAN TAHSİN CD NO:77 YEŞİLYURT İZMİR	
85	İlkkurşun Anadolu Lisesi	Birol ASLAN	(232) 253-5557	(232) 253-5557	BARIŞ İMH. 4544 SK. NO:11 YENİCAMLIK	
86	İnönü Anadolu Lisesi	Hüseyin Mutlu EKİCİ	(232) 259-0124	(232) 259-0212	65/17 SK. NO:28 F. ALTAY-KARABAĞLAR	
87	Izmir Anadolu Lisesi	Selametin DEMİRHAN	(232) 271-0784	(232) 271-0785	3960 SOKAK NO:2 YURTOĞLU MAHALLESİ	
88	Newar Saali İşgözetim Anadolu Lisesi	Davut KOSE	(232) 285-3341	(232) 247-8795	5296 SK NO:1/2 ESENDERE	
89	Naz Şenşoy Anadolu Lisesi	Adnan KAYTAN	(232) 271-4651	(232) 271-4648	E. İzmir cad. no:583 E İzmir Karabağlar	
90	Övgü Terzibaşoğlu Anadolu Lisesi	Osman SAHNER	(232) 231-4944	(232) 231-4944	173/4 SOK. NO:39 BASINSITESİ	
91	Şehit Erkan Özcan Anadolu Lisesi	Lütfü ÜLVER	(232) 243-6618	(232) 243-5897	9089/1 Sokak No:1 Yeşilyurt	
92	Vali Nevzat Ayaz Anadolu Lisesi	Sibel TANER	(232) 256-3579	(232) 255-3718	9002/2 SOKAK NO:1 YEŞİL YURT	
93	Atatürk Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Yasin ÇINAR	(232) 237-4119	(232) 254-8874	Sirn Alalay Cad. No:52 Eski Camlık	
94	Bozyaka Şehit Fethi Bey Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Ulker EMİRAL	(232) 226-1396	(232) 226-1404	Eskezimir Caddesi No:331 Karabağlar	
95	Cumhuriyet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	İbrahim KINALI	(232) 255-7077	(232) 262-7489	Şehit gazeteci Hasan Tahsin Cad. No:77/1 Yeşilyurt	
96	Fatih Sultan Mehmet Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Mehmet BAĞCI	(232) 267-8686	(232) 267-8681	UZUNDERE MAH. 6003 SOKAK NO:2	
97	İTÖ Vakfı Süleyman Tastekin Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Mustafa AKMAN	(232) 256-2121	(232) 256-1929	Bahçelievler Mahallesi 502/2 sokak No:29	
98	Nene Halun Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Nermin EDREM	(232) 226-6668	(232) 226-6669	YURTOĞLU İMH. 3946/1 SOK. NO: 5	
99	Yeşilyurt İMKB Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	Nedim KORKMAZ	(232) 226-2604	(232) 226-2604	9586 SOKAK ALI FUAT ÇEBESOY MAHALLESİ	
100	Halk Eğitim Merkezi	Haluk KARACA	(232) 262-8131	(232) 262-7375	Adnan Sivari Mah. 108/8 Sok. No:10 / 14	
101	Karabağlar Mesleki Eğitim Merkezi	Serafettin BAYRAM	(232) 253-3600	(232) 254-5975	4161 Sokak No: 23 Yunus Emre Mah.	
102	Rahberlik Araştırma Merkezi	Eruğrul SOLAK	(232) 254-5536	(232) 264-2283	Bahçelievler Mah. 501 Sok. No:6	
103	Sadettin Tezcan Özel Eğitim Mesleki Eğitim Merkezi	Tahsin GENÇORU	(232) 285-4529	(232) 285-4529	75 SK NO.53 ESENTEPE MAH.	

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

