

**T. C.**  
**ZİRVE ÜNİVERSİTESİ**  
**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ANAOKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE**  
**SAHİP OLMA DÜZEYLERİNİN BAZI DEĞİŞKENLER**  
**AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**HATİCE ERMEYDAN**

**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**  
**ANA BİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAHRAMANMARAŞ**  
**HAZİRAN 2015**

**T.C.  
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ANAOKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE  
SAHİP OLMA DÜZEYLERİNİN BAZI DEĞİŞKENLER  
AÇISINDAN İNCELENMESİ**

**HATİCE ERMEYDAN**

**EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ  
ANA BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI  
PROF. DR. NİYAZİ CAN**

**KAHRAMANMARAŞ  
HAZİRAN 2015**

T.C.  
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ  
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Ana Bilim Dalı Programı Yüksek Lisans öğrencisi Hatice ERMEYDAN tarafından hazırlanan "Anaokulu Müdürlerinin Etkili Liderlik Özellikleri ve Sahip Olma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" başlıklı tez, 12/06/2015 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

İMZA

Prof. Dr. Fatih TÖREMEN  
Ana Bilim Dalı Başkanı



**Jüri Üyeleri:**

Prof. Dr. Niyazi CAN (Tez Danışmanı)



Doç. Dr. İzzet DÖŞ



Yrd. Doç Dr. Bülent DÖŞ



Doç. Dr. Abdullah DEMİR  
Enstitü Müdürü



**T.C.**  
**ZİRVE ÜNİVERSİTESİ**  
**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, materyal ve sonuçların tam olarak kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim (12/06/2015)

Adı Soyadı: Hatice ERMEYDAN

İmzası:

## ÖZET

### ANAOKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ VE SAHİP OLMA DÜZEYLERİNİN BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

Hatice ERMEYDAN

Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi  
Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 83 sayfa, Haziran 2015

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Niyazi CAN

Bu araştırma anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu araştırma, tarama modelinde olup, betimsel bir nitelik taşımaktadır. Bu araştırmanın evrenini Kahramanmaraş merkez Dulkadiroğlu ve Onikişubat ilçelerindeki anaokullarında görev yapan öğretmenler, örneklemini ise evrenden “Basit Tesadüfi Örnekleme Yöntemi” ile seçilen 151 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin kişisel bilgilerini tespit etmek için “Kişisel Bilgiler Formu” kullanılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin anaokulu müdürlerinin etkili liderlik düzeyleri ile ilgili görüşlerini ortaya koymak için 40 maddelik “Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği (ELNÖ-R)” kullanılmıştır. Yapılan çalışmada, anaokulu müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olma dereceleri ve liderlik davranışlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve istihdam şekli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler, Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis testleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde, anaokullarında görev yapan ve ücretli olarak istihdam edilen öğretmenlerin, okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin, kadrolu öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ön lisans mezunu olan öğretmenlerin, lisans mezunu olan öğretmenlere göre müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine daha yüksek düzeyde sahip olduklarını belirttikleri görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Etkili Liderlik, Liderlik, Okul Liderliği

## ABSTRACT

### PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS' PERCEPTIONS OF TEACHERS REGARDING THEIR ROLES OF TECHNOLOGY LEADERSHIP

Hatice ERMEYDAN

Zirve University, Graduate School of Social Science

Department of Education Management Inspection, Planning and Economy

Master Thesis, 83 pages, June 2015,

Supervisor: Prof. Dr. Niyazi CAN

In this study, it is aimed to detect the level of owner of school principals' effective leadership qualities according to the views of the pre-school teachers who work in the nursery schools. This study is a kind of screening model and it has also a descriptive quality. The teachers of the nursery schools which take place in Kahramanmaraş central Dulkadiroğlu and Oniki Şubat boroughs compose the entire of this study and the samples are formed from 151 teachers who have been chosen from the entire by means of a simple incidental sampling method. In the study, "Personal Information Forms" have been used in order to identify the teachers' personal information. Furthermore, "Scale of Effective leadership Qualities" (ELNO-R) with 40 items has been used in the study in order to reflect the teachers' opinions about the level of effective leadership of nursery school principals. According to our survey, We tried to define that whether the level of owner of the nursery school principals' leadership qualities and their leading behaviors change or show differences according to gender, age, educational level, seniority and employment type or not. The datum has been analyzed by using the Mann Whitney-U and Kruskal Wallist tests. As a result of datum of this study, it seems that pre-school teachers who work in the contractual positions in the nursery schools have higher and more effective opinions about the level of principals' effective leading qualities than the regular employed teachers of the same schools. Moreover, the teachers with associate degree remarked that their principals have high level leadership qualities unlike the teachers with graduate degrees think the opposite.

**Key Words:** Effective Leadership, Leadership, School Leadership

## ÖNSÖZ

Gelecek nesilleri yetiştiren, çocukların eğitildiği ortamlar olan okullarda yönetici ve öğretmen ilişkilerinin olumlu sonuçları geleceğe daha güvenle bakan toplumların oluşmasına katkı sağlayacaktır. Bu araştırmada anaokulu müdürlerin etkili liderlik özelliklerine ne derece yakın oldukları ve sahip olma düzeyleri incelenmiş, müdürlerin etkili liderlik özelliklerinin neler olduğu araştırılmıştır.

Öncelikle verdiği destek ve sunduğu bilgilerden dolayı Danışmanım, Değerli Hocam Sayın Prof. Dr. Niyazi CAN'a, Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği (ELNÖ-R)'ni kullanmama izin veren Prof. Dr. Selahattin TURAN'a araştırmama katkı sağlayan ve yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. İzzet DÖŞ 'e, çalışmamda her türlü destekleriyle yanımda olan sevgili eşime ve çocuklarıma, aileme, anket doldurarak çalışmamda yardımcı olan bütün meslektaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Hatice ERMEYDAN

Haziran-2015

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No

#### KABUL VE ONAY SAYFASI

#### ETİK BİLDİRİM FORMU

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
EKLER.....	viii
TABLolar.....	ix
KISALTMALAR .....	x
TANIMLAR.....	xi
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1 Araştırmanın Problem Cümlesi.....	2
1.2 Araştırmanın Alt Problemleri.....	2
1.3 Araştırmanın Amacı .....	3
1.4 Araştırmanın Önemi.....	3
1.5 Araştırmanın Sayıltıları.....	3
1.6 Araştırmanın Sınırlılıklar .....	4
<b>2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....</b>	<b>5</b>
2.1. Liderlik Kavramı.....	5
2.1.1. Liderliğin Önemi.....	7
2.1.2. Liderin Özellikleri.....	7
2.1.2. Lider ve Yönetici Kavramları.....	10
2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik Kavramlarının Karşılaştırması.....	10
2.2. Liderlik Teorileri.....	12
2.2.1. Özellikler Teorisi .....	13
2.2.2. Davranışsal Teori .....	15
2.2.3. Durumsallık Teorisi.....	25
2.2.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık (Etkili Liderlik) Teorisi.....	27



	<b><u>Sayfa No</u></b>
2.2.3.2. Yol-Amaç Teorisi.....	29
2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi.....	31
2.2.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi .....	33
2.3. Etkili Liderlik.....	35
2.3.1. Görev Odaklı Davranış.....	36
2.3.2. İlişki Odaklı Davranış .....	38
2.3.3. Değişim Odaklı Davranış .....	39
2.4. Eğitim ve Liderlik .....	42
2.4.1. Okul Yöneticisinin Liderlik Rolü .....	45
2.5. Etkili Okul Liderliğinde Yaklaşımlar.....	47
2.5.1. Eğitimsel liderlik.....	47
2.5.2. Öğretimsel liderlik .....	48
2.5.3. Kültürel liderlik.....	49
2.5.4. Etik liderlik .....	49
2.5.5. Süper liderlik.....	51
2.5.6. Vizyoner liderlik .....	51
2.5.7. Öğrenen liderler .....	52
2.5.8. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik .....	53
2.5.9. Transaksiyonel (Görev merkezli) Liderlik .....	53
2.5.10. Karizmatik Liderlik .....	54
2.6. İlgili Araştırmalar.....	54
2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	55
2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	57
<b>3. YÖNTEM .....</b>	<b>60</b>
3.1 Araştırmanın Modeli.....	60
3.2 Araştırmanın Evreni.....	60
3.3 Araştırmanın Örneklemi.....	60
3.4 Araştırmanın Veri Toplama Aracı.....	60
3.5 Araştırma Verilerinin Toplanması.....	62
3.6 Veri Çözümleme Teknikleri.....	62

**Sayfa No**

<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>64</b>
4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....	64
4.2. Okul Müdürlerinin Çalıştıkları Kurum Tipine Göre Etkili Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri.....	65
4.3. Müdürlerin Liderlik Niteliklerinin Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Eğitim Düzeyi, Kıdem Yılı ve İstihdam Türlerine Bağlılığına İlişkin Bulgular.....	67
4.3.1.Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi.....	67
4.3.2. Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi.....	70
4.3.3. Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi.....	72
4.3.4. Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Kıdem Yılına Göre İncelenmesi.....	74
4.3.5. Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin İstihdam Şekline Göre İncelenmesi.....	76
4.4. Öğretmenlerin Etkili Liderlik Ölçeğine Katılma Düzeyleri.....	77
<b>5. TARTIŞMA ve SONUÇ.....</b>	<b>65</b>
5.1.Tartışma.....	65
5.2.Sonuç.....	67
<b>6. ÖNERİLER.....</b>	<b>71</b>
6.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	71
6.2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	71
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>73</b>

**EKLER**

	<b><u>Sayfa No</u></b>
<b>Ek 1:</b> Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği.....	78
<b>Ek 2:</b> Anket Kullanma Talep İzni.....	81
<b>Ek 3:</b> Anket İzni.....	82
<b>Ek 4:</b> Özgeçmiş.....	83



## TABLOLAR

	<b><u>Sayfa No</u></b>
<b>Tablo 2.1.</b> Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	28
<b>Tablo 2.2.</b> Reddin'in Etkililik Teorisi .....	34
<b>Tablo 3.1.</b> Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	61
<b>Tablo 3.2.</b> Etkili Liderlik Ölçeği İç Tutarlılık Katsayısı .....	62
<b>Tablo 3.3.</b> Etkili Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Kolmogorov Testi Sonuçları .....	62
<b>Tablo 4.1.</b> Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı.....	64
<b>Tablo 4.2.</b> Okul Müdürlerinin Çalıştıkları Kurum Tipine Göre Etkili Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri.....	66
<b>Tablo 4.3.</b> Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre U-Testi Sonuçları .....	67
<b>Tablo 4.4.</b> Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	70
<b>Tablo 4.5.</b> Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	72
<b>Tablo 4.6.</b> Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Kıdem Yılına Göre U-Testi Sonuçları .....	74
<b>Tablo 4.7.</b> Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin İstihdam Şekline Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları .....	76
<b>Tablo 4.8.</b> Öğretmenlerin Etkili Liderlik Ölçeğine Katılma Düzeyleri.....	78

**KISALTMALAR**

$\bar{x}$ : Aritmetik ortalama

**f** : Frekans

**%** : Yüzde

**N** : Eleman Sayısı

**SS**: Standart sapma

**t**: t Değeri (t-testi için)

**Sd**: Serbestlik Derecesi

**P**: Anlamlılık derecesi

**Akt.:** Aktaran

**Çev.:** Çeviren

**Diğ.:** Diğerleri

**vb. :** Ve benzeri

**vd. :** Ve diğerleri

**Ed.:** Editör

## TANIMLAR

**Öğretmen:** Öğrenci özellikleri, öğretim süreci nitelikleri ve konu alanına sahip, öğretim etkinliklerini kılavuzlayan kişidir (Bilen,1993).

**Liderlik:** Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçlarıgerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanabilir (Eren, 2009).

**Etkili liderlik:** Bu kavram, etkinliklerden çok sonuçlar üzerinde duran, genellikle çalışanların liderin belirlediğini yapmaya güdülenmiş olmaları, insanları istenilen biçimde davranmaya, o yönde hareket etmeyi istemeye güdüleyen liderlik çeşidi olarak tanımlanabilir (Aydın,2000).

## 1. GİRİŞ

Toplum içinde yaşamak zorunda olan insanların iyi ya da kötü bir lidere ihtiyaçları her zaman olmuştur ve olmaya da devam edecektir. Liderlerin tutum ve davranışları grubun performansını ve verimliliğini etkilemektedir. Miller'in de belirttiği gibi, dünyanın her yerinde insanlar liderliğe özlem duyuyorlar; inanılır, güvenilir ve yapıcı değişimler gerçekleştirebilecek liderleri olmasını istiyorlar (Goffee ve Jones, 2002; akt. Cankara, 2008).

Grup oluşturmadan, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir (Karkın, 2004). İnsan, kendi arzu ve ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmek ve kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar. Fakat ortak amaç ve hedeflerle bir araya gelen insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi, her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir yetenek ve ikna etme kabiliyeti gerektirmektedir. Bu özellikte ancak etkili liderlerde mevcuttur (Eren, 2000).

Liderlik kelimesi dünya literatürüne 14. yüzyılda girmesine rağmen, 1950'lerden sonra önem kazanmış, araştırmalar sonucunda birçok tanım yapılmaya başlanmıştır (Stogdill, 1974; akt. Cankara, 2008). Liderlik olgusu üzerinde tam olarak bir görüş birliği yoktur. Liderlik olgusu, yönetsel literatürde ve sosyal bilimlerde gizemini koruyan, üzerinde en sıklıkla çalışılan konuların başında gelmektedir. Liderlik ve lider konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı ve çokluğu konuya verilen önemin somut göstergeleridir (Aydın, 1994).

Liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında ve bakıldığında, farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir kavramdır. Nasıl ki bir nesneye değişik noktalardan bakıldığında onun farklı özellikleri görüldüğü gibi liderlik kavramına da farklı yönlerden yaklaşıldığında, onun farklı biçimlerde analiz edilip tanımlanması doğaldır. Buna göre liderlik, yönetim biliminin bir konusu ve iş

yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, askeri, felsefi, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir kavramdır (Şişman, 2011).

Hızla değişen dünyada ülkeler eğitim sistemlerinin de geleneksel uygulamaları terk edip yeni sistem arayışlarına başlamışlardır.Yeni eğitim sistemlerinin uygulanabilir olmasında eğitim yöneticilerininbüyük etkisi vardır. Ülkemizin geleceği açısından son derece önemli bir görevi üstlenen okul yöneticilerinin, etkili liderlik özelliklerini taşımaları ve büyük bir titizlikle yerine getirmeleri gerekmektedir

### **1.1. Araştırmanın Problem Cümlesi**

Okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri nedir?

### **1.2. Araştırmanın Alt Problemleri**

1-Müdürlerin etkili liderlik özellikleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

2-Müdürlerin etkili liderlik özellikleri, öğretmenlerin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3- Müdürlerin etkili liderlik özellikleri, öğretmenlerin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

4- Müdürlerin etkili liderlik özellikleri, öğretmenlerin kıdem yılına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

5- Müdürlerin etkili liderlik özellikleri, öğretmenlerin istihdam şekline göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

6- Okul öncesi öğretmenlerinin etkili liderlik ölçeğine katılma düzeyleri nedir?



### **1.3 Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

### **1.4 Araştırmanın Önemi**

Okul öncesi öğretmenliğinin lisans programları, üniversite tercihlerinde en çok tercih edilen bölümler içinde olmakla beraber öğretmen atamalarında da en fazla atama yapılan branşlar arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, gerek ilkokulların bünyesindeki anasınıflarında ve gerekse de anaokullarında okul öncesi eğitimin kalitesi yükselmiş, bölüm hak ettiği saygınlığı görmeye başlamıştır (Üsküplü, 2011). Ayrıca son yıllarda Milli Eğitim Bakanlığının politikaları çerçevesinde okul öncesine gerekli önem verilmeye başlanmıştır. Öğrenci velilerinin de okul öncesi eğitimin önemini anlamaları ile anasınıfına ve anaokullarına olan ilginin artmasını sağlamıştır.

Okul öncesi öğretmenlerinin okul müdürüne bakış açısı nasıldır? Öğretmenler okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine ne derece sahip olduklarını düşünüyorlar? Araştırma, bu soruların cevabını bulmanın yanında anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine ne derece yakın olduklarını belirlemeye yarayacaktır. Okul liderlerine, müdürlerine, kendilerini geliştirmeleri gereken konuları belirlemelerinde yardım edecektir. Eksikliklerin nasıl giderileceği sorusuyla okul müdürlerini düşünmeye ve çözüm aramaya yöneltecektir. Eğitim kalitesinin artarak devam ettiği okul öncesi eğitimi, anaokulları ve okul öncesi öğretmenliği bölümü adına faydalı bir araştırma olacaktır. Ayrıca, anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada elde edilen bulgular, eğitim sistemimizin kalitesini yükseltmesi, eğitimde örgütsel gelişmeyi desteklemesi, bu konuda yapılabilecek yeni araştırmalara ışık tutması bakımından önem taşımaktadır.

### **1.5. Araştırmanın Sayıtları**

1-Evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.

2-Öğretmenlerin araştırmada kullanılan ölçekleri samimi bir şekilde cevapladıkları kabul edilmektedir.

### **1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

1-Araştırma Kahramanmaraş İli, Dulkadiroğlu ve Onikişubat ilçelerinde bulunan anaokulları ile sınırlıdır.

2-Araştırmada Kahramanmaraş İli, Dulkadiroğlu ve Onikişubat ilçelerinde bulunan anaokullarında görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

3-Çalışma öğretmenlerin, müdürlerinin etkili liderlik niteliklerinin düzeyinin tespit edilmesi ile sınırlıdır, anketlerin uygulanıp sorunların tespiti ile çalışma sonlandırılacaktır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### 2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik kavramının bilimsel ve bütünsel bir tanımının yapılması liderliğin karmaşık olması dolayısıyla oldukça zordur. Liderlik etmek, lider ve liderlik kelimelerinin kökü “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead”dir. (Aldair, 2005; akt. Çağlayan, 2004).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde lider, “gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneği gösteren kimse” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2005).

1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğü’nde liderlik, “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır. Oxford İngilizce Sözlüğü’nde ise 1976 yılında yapılan baskıda yer almış ve liderlik “bir grup insana liderlik etmek, bir konuda diğerlerini etkilemek” olarak ifade edilmiştir (Rost, 1993; akt. Çağlayan, 2004).

Hızla globalleşen dünyada acımasız ve yoğun bir şekilde yaşanan rekabet koşullarında, örgütlerin performansında etkili liderlik tarzlarının uygulanmasının önemli rol oynadığı görülmektedir (Yörük, 2011).

Literatür incelendiğinde liderlik konusunda yapılmış ortak bir tanım bulunmamaktadır. Yapılan bazı tanımlar şu şekilde sıralanabilir.

Liderlik, örgütlerde önderlik, etkinlik, etkililik, güç ve otorite anlamlarında kullanılmaktadır. Liderlik kavramı daha çok örgütsel ve yönetsel eylemler için geçerli olan, lider ve onu izleyenlerin birbirlerini karşılıklı olarak etkilemesi biçiminde yaşanan karmaşık bir süreçtir (Can, 2013)

Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışını yönlendirebilmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür (Zel, 2001).

Liderlik, grup etkinliklerinin grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Bass, 1985; akt.Çelik, 2011).

Liderlik, bir kişinin diğerlerini belli şartlar altında bir amacı gerçekleştirmek üzere davranmaya yöneltme sürecidir. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi liderliğin esasını, insanları belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya yöneltmek oluşturmaktadır (Kılınç, 2009).

Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için yönlendirilen kişiler arası etkileşim sürecidir (Zel, 2001).

Liderlik, izleyenleri, grubun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda ikna etme sürecidir. Liderlik sürecinde, lider ve izleyenler vardır. İzleyiciler kavramı daha çok pasif bir davranışı ve lidere olan bağımlılığı çağrıştırmaktadır (Can,1994).

Liderlik ile ilgili yukarıda yapılan tanımlardan yola çıkarak liderliği; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme, bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır diye ifade edebiliriz (Zel, 2001).

Lider, bir grup insanı belirli bir amaç doğrultusunda çaba göstermeye inandırma yeteneğine sahip kişidir. Buna göre liderin insanları bir araya toplaması ve amaçlar doğrultusunda güdülemesi önem arz etmektedir (Kılınç, 2009). Lider, büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirerek kurumuna yeni vizyonlar getirebilen kişidir (Erçetin, 2000).

Lider, üyesi olduğu gruba başkanlık etmesi için seçilen kişi olup, diğer üyeler üzerinde pozitif etki bırakan kişi olarak ifade edilebilir (Genç, 2004). Lider, değişimi önceden sezebilen ve değişimin önüne geçebilen yöneticilerdir. Çünkü değişim kaçınılmazdır. Dolayısıyla lider, değişimden kaçmak yerine değişimi bir fırsat olarak değerlendirmelidir. Lider, misyonu olan, bu misyona uygun vizyonu ortaya koyabilen, vizyonu gerçekleştirecek stratejik amaçları belirleyebilmiş, bilgiye dayalı ve insan odaklı yönetim anlayışını benimseyebilen yöneticidir (Serinkan, 2008).

Yukarıdaki tanımlar doğrultusunda en yalın haliyle lider, sonucu değiştiren kişidir ve diğerlerinden farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Bu, lider doğudur

anlamına gelmemektedir. Ancak doğuştan getirilen özelliklerle hayatın ilk on beş – yirmi yılı içinde oluşan kişiliğin, kısa bir zaman süreci içinde gelişmeyeceği de açıktır. Yapılan araştırmalar başarılı liderlerin iç uyum ve hırsının yüksek olmasının yanında, uzlaşılabilirlik, tedbirlilik, yeniliğe açıklık ve öğrenmeye açıklık özelliklerine de sahip olması gerektiğini göstermektedir (Baltaş, 2008).

### **2.1.1. Liderliğin Önemi**

Bazı yazarlar, dünyada gelişen demokrasi anlayışı, katımlı yönetim biçimleri, hızla artan bilimsel gelişmeler ve iletişim araçlarındaki hızlı değişimin, liderliğe olan ihtiyacı azalttığını iddia etmektedirler. Ancak, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka bir lidere ve organizasyonların varlıklarını sürdürebilmek için liderliğe ihtiyaç duyarlar (Zel, 2001).

Küreselleşme süreci, değişimi zorunlu kılmıştır. Değişimi sezebilen, bunun için önlem alabilen toplumlar ve kurumlar bu süreçte varlığını sürdürebilirler. Ancak, bunun için lider yöneticilere ihtiyaç vardır (Serinkan, 2008).

Liderler olmazsa örgütlerin insan ve makine yığınınından bir farkı kalmaz. Liderlik, grubu bir araya getiren ve amaçlara doğru yönlendiren insan etmenidir (Ilgar, 2005). Liderlerin göstermiş olduğu liderlik vasıflarının büyük önemi vardır. Çünkü liderlerin, liderlik davranışları sayesinde çalışanlarda sinerji oluşacak ve sadece beklenen başarılar değil, gerçekleşmesi zor olan başarılarla da ulaşılabilecektir (Serinkan, 2008).

### **2.1.2. Liderin Özellikleri**

Bir grupta “Kim lider olur?” ya da “Hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?” sorularına cevap aramaya ilişkin birçok araştırma yapılmış ve yapılmaktadır. Lider doğuştan fiziksel, düşünsel, duyumsal ve sosyal açıdan diğer insanlardan farklı özelliklere sahip olmalıdır. Liderleri belirleyen faktörler sadece kişisel özellikler değil, temsil ettikleri gruba uygun davranış göstermelidir. Lider farklı koşullara göre

nasıl davranması gerektiğini bilmeli ve buna göre karar vermelidir. Bazı durumda lider otokratik davranması gerekirken, bazı durumlarda koşullar lideri demokratik davranışa yöneltebilir. Hangi durumda hangi liderlik modelinin kullanılacağına doğru seçimini liderin etkinliği belirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Özgüven çok önemli bir duygusal yetenektir. Özgüveni yüksek olanların çevrelerini etkilemede, çevrelerinde olumlu davranışlar geliştirmede önemli bir özelliği taşıdığı söylenebilir. Liderlik konumundaki kişilerde özgüvenin önemli bir avantaj sağladığı görülmektedir. Öğretmen ve yönetici için de özgüvenle başarı arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. etkili liderler aynı zamanda öz güvenlerini öz bilgilerine dayandırır (Can, 2013).

Yapılan araştırmalar, iyi liderler tarafından yönetilen insanların daha mutlu olduklarını ve verimin arttığını, iyi olmayan liderlerin ise insanlarda umutsuzluk oluşturduğunu göstermektedir. İzleyenlerin liderlerini takip ederken görmek istedikleri lider özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Baltaş, 2008).

**Tutarlık ve dürüstlük;** Liderin özü sözü birdir. Söyledikleri ile davranışları arasında tutarlık ve süreklilik vardır. Verdiği sözleri tutar. Yerine getiremeyeceği sözler vermez. Ekip üyeleri arasında ayırım gözetmez. Aykırı düşünceleri katkı olarak değerlendirir. Ekip üyelerine karşı adil ve saygılı davranır. Liderin iç uyumu, özgüveni ve özsaygısı yüksektir.

**Karar ve kararlılık;** Baskı altında ve eksik veriyle de doğru olmasa da doğruya en yakın kararı verebilir. Bilgi toplar, analiz eder, geniş bir perspektif benimser ve hızlı karar alır. Ekip üyelerine karşı sorumluluk duyar ve onlar için risk alabilir.

**Yeterlilik;** Yaptığı ve yönettiği işi iyi bilir, işlerin ayrıntısına hakimdir. Öğrenmeye ve gelişime açıktır. Bilmediğini bilir, bilmek için çaba gösterir.

**Vizyon sahibi olmak;** Liderin zihninde sağlam ve özgün bir dünya görüşüne dayanan geleceğe ait bir resim vardır. Bu dünya görüşü, entellektüel ve kültürel bir

birikimin sonucudur. Bu birikimi yorumlayacak analitik ve kavramsal düşünce becerisine sahiptir. Lider zihnindeki geleceğe dönük resmi bir mesaja dönüştürür ve hitabet becerisiyle ekibine aktarır. Ekip üyelerinin neyi neden yaptıklarının farkında olmasını, nereye doğru gideceklerini bilmesini sağlar.

Bir yönetici, gruptakilerin inançlarını, değer yargılarını, düşüncelerini, hislerini, davranışlarını etkileyerek yön vermede, alışılmış uygulamaları ve otorite kaynaklarını aşabilmişse liderlik özelliğine sahip olmuş demektir (Erdoğan, 2000).

Lider özelliklerini, çevresel değişkenlerden ayrı olarak inceleyen Ghiselli'nin araştırma ve test sonuçlarına göre lider özellikleri zeka, kendine güven, girişim, yönetim kabiliyeti ve mesleki düzey olarak beş boyutta ifade etmiştir (Zel, 2001).

Fiziksel özellikler ve lider ilişkisi üzerinde çalışmalar yapan Stodgill (1981) liderlik ile ilgili yaptığı on iki araştırmanın, dokuzunda liderlerin uzun boylu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca zeka ve liderlik arasındaki ilişki her zaman ilgi çekmiş, liderlerin bu özellik nedeniyle lider olmayanlara göre üstün olduğu bulunmuştur (Giderler, 2005).

Liderlik özelliklerine ilişkin Stogdill tarafından yapılan 1949 ve 1974 yılları arasındaki araştırmalarda 163 özellik belirlenmiş olup bunlardan bazıları; Duruma uyum sağlama, sosyal çevreye uymada çevik, hırslı ve başarı yönelimli, iddiacı, işbirlikçi, karar verici, bağlılık, sorumluluk üstlenmede gönüllü, enerjik, dirençli, kendine güven, stres hoşgörüsü, güçlü etki oluşturmaktır (Çelik, 2011).

### **2.1.2. Lider ve Yönetici Kavramları**

Yönetici ve lider kavramları, çoğu zaman eş anlamlı kullanılmakla birlikte, benzer işlevleri yanında birbirinden farklı özellikleri bulunmaktadır. Yönetici, belli bir zaman içinde belirlenen amaçlara ulaşmak için insan, para, malzeme, makine, demirbaş, hammadde gibi üretim araçlarını bir araya getiren, bunlar arasında uygun bir etkileşim ve ahengi sağlayabilen kimsedir (Eren, 2009). Lider ise belirli şartlar altında, kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Serinkan, 2008).

Lider, bağılı bulunduğu grubun hedeflerini belirleyen ve bu hedefler kapsamında grup üyelerini etkileyen ve davranışa dönüştüren kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996).

Liderlik ya da yöneticilik sorumluluğu almış kişilerin, insan davranışlarının oluşumuyla ilgili temel bilgi birikimine veya iletişim becerilerine sahip olması gerekir (Zel, 2001).

Yönetim kavramı; sınırlı olan kaynakları kullanarak, örgütü amaçlarına ulaştırmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır. Yönetim işbirliği, işbölümü ve uzmanlık gerektiren bir grup çalışmasıdır (Çelik, 2008).

Okul yöneticileri, mümkünse her öğrencinin, bireysel veya grup olarak kendi yeteneklerini, becerilerini, başarılarını sergileyebileceği sosyal etkinlikleri sık sık düzenlemeli, dikkatli bir planlama ile bu etkinliklerden öğrencilerin hepsinin yararlanmasını sağlayabilmelidir. Sergilenecek hiçbir yeteneği ve becerisi olmadığı düşünülen öğrencinin bile mutlaka yapabilecekleri vardır (Can, 2013).

### **2.1.3. Liderlik ve Yöneticilik Kavramlarının Karşılaştırması**

Liderlik ve yöneticilik kavramları arasında bir çok noktada farklılıklar vardır. Liderler amaca yönelik yeni fikirler ortaya çıkarmaya çalışırken yöneticiler amaçlara yönelik tavırları, daha kişisel ve çekingendir. Liderler süreçlere hakimken, yöneticiler süreçlere teslim olurlar. Yöneticiler, işlerin nasıl yapılacağı, liderler ise yenilik ve değişim için ne tür kararların alınacağı, hangi hedeflerin gerçekleştirileceği üzerinde yoğunlaşırlar (Genç, 2004).

Lider resmi hiçbir yaptırım gücü olmadan, insanları belli bir amaca yönlendirebilirken, yönetici geniş yetkilerle donatıldığı halde, bazen astlarını herhangi bir amaca yönlendiremez (Kılınç, 2009).

Yöneticilik, bir örgütün amaç, değer ve hedeflerini belirleme ve bunları gerçekleştirme; liderlik ise bir yön belirleme, çalışanların o yönde ilerlemelerini motive etme sürecidir (Baltaş, 2008). Büyük planları liderler oluşturur, yöneticiler ise bu planları gerçekleştirir (Bursalıoğlu, 2000).



Bir yöneticinin örgütü yönetmesi, geleceğe dönük amaçlar koyarak planlama ve bütçelemeden geçer. Bu amaçlara ulaşmak için ayrıntılı adımlar planlar ve kaynaklar aktarılmasını sağlar. Oysa lider, bir yön belirler, geleceğe dönük vizyon oluşturur ve bu vizyona ulaşmak için gerekli olan değişim stratejilerini belirler (Baltaş, 2008).

Yönetici mevcut durumu korumaya ve zorlayıcı bir idare işi yaparken, lider ise yenilikleri yaratarak çalışanlarında bu yenilikleri kendiliğinden istemelerini sağlar (Erçetin, 2000). Yöneticinin yönetim işlevini yerine getirebilmesi için belli bir konumda olması (başkan, müdür, şef vb.), etkinlikler için de yetki ve sorumluluk sahibi olması gereklidir. Dolayısıyla her lider az-çok yöneticidir (en azından örgüt içinde bir grubu yönetmektedir), ancak her yönetici lider değildir (İlgar, 2005).

Liderlik ve yöneticilik süreci birçok yönden birbirine benzemektedir. Her ikisi de hedeflerine ulaşabilmek için insanlarla çalışmaları gerekmektedir. Bu süreçte her ikisi de insanları etkilemektedir (Akiş, 2004, s. 41). Buna karşın liderler ve yöneticiler tamamen birbirinden farklı iki insan tipidir. Yöneticilerin amaçları isteklerinden çok zorunluluktan meydana gelmekte ve yöneticiler, örgütün rutin işlerinin yapılmasını sağlamaktadır. Liderler ise, amaçlara yönelik etkin davranışlar sergiler ve takipçilerini motive ederek, enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir (Zaleznik, 1977; akt. Akiş, 2004).

Günümüzde okul yöneticilerinin, spesifik yeniliklerin uygulanmasını etkileyerek, bir örgüt olan okulda liderlik etmeye doğru değiştiği görülmektedir. Artık yöneticiye ve okula, bütüncül bir örgüt olarak bakmak zorundayız. Bu bir anlamda yönetimle liderliğin farkını ortaya çıkarır. Liderlik misyon, güç, içe doğuşlama ile ilgilidir, yönetim ise planları uygulamakla, işleri yaptırmakla, insanlarla etkili çalışmakla ilgilidir. Liderlik bir vizyonu aktarma, birlikte iş yapma becerisi ve girişimcilikle ilgilidir. Yönetici ise kaynak bulma ile ilgilidir ve eşgüdümlü çalışma için uğraşır (Balcı, 2002).

## 2.2. Liderlik Teorileri

Araştırmacılar sanayi devrimi ile başlayan gelişmelerde liderliği, liderde olması gereken özelliklerle anlatmaya çalışmışlar, bu özelliklerin olmaması durumunda liderden bahsedilemeyeceğini savunmuşlar. Özellikler yaklaşımı etkili liderliği açıklamada yeterli olmayınca, liderin kişisel özelliklerinden çok nasıl davrandıkları ve ne yaptıkları ile ilgilenmeye başladılar. Bu noktada davranışsal teoriler ortaya çıkmıştır. Daha sonra insanları amaçlarına ulaştırmak için etkileme ve yönlendirme olarak tanımlanan liderliğin, sahip olduğu güçler ve bunların kaynağı tartışılmıştır. 1960'lardan sonraki devrimsel değişiklikler liderlik teorilerine de etki etmiş, bu gelişmeler durumsallık teorilerini de ortaya çıkarmıştır. Bu teoriler, değişik durum ve şartların değişik liderlik tarzları gerektirdiğini ortaya koymuştur. Lider içinde bulunduğu durum neyi gerektiriyorsa ona uygun davranmalıdır (Serinkan, 2008).

Bu bölümde liderlik teorilerinin tarihsel olarak gelişimi, özellikler teorisi, davranışsal teori ve durumsallık teorisi ele alınmıştır.

### 2.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlamıştır. Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Napoleon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King ve Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin yaşadıkları dönem içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve bu kişilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır (Erdoğan, 1991; akt. Çelik, 2011).

Liderlik kavramıyla ilgili ilk geliştirilen yaklaşım özellikler teorisidir. Bu teoriye göre liderin sahip olduğu kişisel karakteristikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktördür. Liderlerin özellikleri geçmişte ve bugün birçok araştırmacının dikkatini çekmiş, fiziksel etmenler, zihinsel yetenek, sözel yetenek, kişilik özellikleri üzerinde (özellikle batı ülkelerinde) birçok araştırma yapılmıştır.

Bu araştırmalarda liderlerle diğerleri arasında farklılık gösteren liderlik özelliklerinden bazıları şunlardır: Yaş, güzel ve etkili konuşma yeteneği, dürüstlük, cinsiyet, zekâ, samimiyet, boy, bilgi, açık sözlülük, ırk, ilişki kurma yeteneği, kendine güven duyma, başkalarına güven verme, yakışıklılık, ileriye görebilme, olgunluk, inisiyatif sahibi olma, kararlılık, güven verme, hissel olgunluk, iş başarma yeteneği, sağlıklı olma (Ilgar, 2005).

Bir liderde bulunması gereken özellikleri araştırma sonuçlarına dayanarak belli bir sınıflama yapmak mümkündür. Başaran'a göre bir liderin izleyenlerden şu yönlerden farklı olması gerekir (Çelik, 2011).

- Daha zeki olmalıdır.
- Kendini izleyenlerle daha iyi iletişim ve işbirliği kurabilmelidir.
- Gerçekleştirilecek görevlerde daha yeterli olmalıdır.
- Amaçlara daha çok ilgi duymalı, daha çok güdülenmelidir.
- İzleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirerek, yerli yerinde kullanabilmelidir.

Zel'e (2001) göre bu teoride liderin fiziksel ve kişilik özelliklerini şöyle belirtmektedir: Liderin yaş, boy, kilo, cinsiyet, ırk, fiziki görünüm gibi fiziksel özelliklerinin yanında, olgunluk, başkasına güven verme, güzel konuşma, zeka, bilgi, hareketlilik ,açıkgöz olma, düzenli olma, hevesli olma, girişken olma, strese dayanıklı olma, ileriye görebilme, inisiyatif sahibi olabilme, duygusal olgunluk, dürüstlük, açık sözlülük, kendine güven, kararlılık, kişiler arası ilişkiler, iş başarma yeteneği, yaratıcılık, inisiyatifli olma, objektif olma, becerikli olma, mizah anlayışı ve kişisel bütünlük gibi kişisel özelliklere sahip olması gereklidir. Liderlerin fiziksel ve kişisel özelliklerini anlatan bu faktörlerin önemi düşünürler tarafından tartışılmış, fakat grubun diğer üyeleri veya takipçilerinin dikkate alınmamasından dolayı ortak bir anlayışa ulaşılamamıştır. Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişmeler ve belirsizlikler liderin başarisına önemli oranda tesir etmektedir (Eren, 2005).

Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori pek verimli olmamıştır. Yapılan araştırmalarda bazen etkin liderler aynı özellikleri taşımadığı belirlenmiş, bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha

fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir. Bu ise özellikler teorisine ters bir durumdur. Bu sonuçlar liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için değişkenlere de bakılmasını zorunlu kılmıştır (Koçel, 1999).

Bu teoriye göre, kişiyi lider yapan bu özelliklerdir ve ortamın özellikleri göz önüne alınmaz. Yani bu görüşe göre, liderlik karakterine sahip kimse, nasıl bir gruba girerse girsin liderdir (Kağıtçıbaşı, 1999).

Liderliğin okulu yoktur. Bu deyimde belirtildiği gibi liderliğin, insanın yaratılışından getirdiği bazı özelliklere ve niteliklere sahip olduğu, eğitimle lider olunamayacağı vurgulanmaktadır. Özellikler teorisine göre “Bazı insanlar lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelmezler, sahip oldukları bu üstün kabiliyetleri sayesinde diğerlerinden ayrılırlar (Şimşek, 1999).

### **2.2.2. Davranışsal Teori**

Davranışçı kuramlar, liderin davranışlarını analiz etmiş, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmıştır. Davranışsal kuramlar, lider davranışının iki önemli boyutu üzerinde durmuştur. Bunlar görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışlarıdır (Çelik, 2011).

Davranış odaklı teoriler, etkili ve etkisiz liderler arasındaki farka dikkat çekmektedir. Diğer bir ifadeyle, etkili ve daha az etkili liderlerin, iş bölümü yapma, başkaları ile iletişim sağlama gibi işleri nasıl gerçekleştirdiklerine bakarlar. Özelliklerin tersine davranışlar görünüp öğrenilebilir. Eğer davranışlar öğrenilebilir ise kişiler eğitilebilir ve daha iyi liderlik etmeleri sağlanır. Özellikler teorisi ile davranışsal teorileri birbirinden ayıran temel farklılık burada ortaya çıkmaktadır (Serinkan, 2008).

Yukarıda da belirtildiği gibi davranışçı teorilerde bir liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığı büyük önem taşır. Bu teorinin özellik teorisinden farkı kişilerin lider olarak eğitilebilmeleridir (Celep, 2004).

### 2.2.3. Durumsallık Teorisi

Organizasyonun içinde bulunduğu duruma ve çevresel koşulların özelliklerine göre yönetim biçimi ve sistemini etkileyen faktörlerin sayı, nitelik ve etkilerinin değiştiğini ortaya koymaya çalışan durumsallık teorisine göre her örgütün durumu, faaliyet konusu ve çevresi diğer örgütlerden farklıdır. Her örgüt kendi özelliklerine uygun bir çevresel etkileşim ve örgütsel ilişkilere ihtiyaç duyar. En iyi denebilecek bir yönetim biçimi, örgüt tipi, kural, kaide ve politika yoktur (Eren, 2009).

Durumsallık teorisi, değişik durum ve şartların değişik liderlik tarzları gerektirdiği varsayımını ortaya koyar. Buna göre en iyi denebilecek liderlik tarzı yoktur. Lider, içinde bulunulan durum neyi gerektiriyorsa ona uygun davranmalıdır. Bu noktada, bazı durumlarda demokratik bir tarz etkili olurken, bazı durumlarda da otoriter bir tarz etkili olabilir (Serinkan, 2008). Durumsallık kuramları, çağdaş liderlik kuramları arasında yer almaktadır. Liderlik konusunda yapılan önceki çalışmalarda daha çok liderin kişilik özellikleriyle lider davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Durumsallık yaklaşımları, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek en etkili bir liderlik biçimi yoktur (Hoy & Miskel, 1991; akt. Çelik, 2011).

Davranışsal liderlik teorisi, liderlerin işe veya kişiye yönelik davranış göstermelerinde grubun tatminini, verimliliğini ve moralinin etkilendiğini farederken, durumsallık teorisi de belirli koşullar uygun olduğunda her iki davranışın aynı derecede etkin olacağını varsaymıştır (Ilgar, 2000).

#### 2.2.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık (Etkili Liderlik) Teorisi

İlk olarak Fred Fiedler liderlikte durumsallık teorisini kullanmıştır. Durumsallık teorisi ortamının elverişli olma ihtimaline göre liderin kendini göstereceği varsayımına dayanmaktadır (Peker, 2000). Etkili liderlik davranışının insan ilişkilerine ya da yapıya ağırlık verilerek gerçekleştirilebileceğini inceleyen

Fiedler, ne anlayışlı liderin ne de yapıyı kurucu liderin sürekli olarak etkili olamayacağını ileri sürmektedir (Aydın, 1998).

Fiedler, iki liderlik davranış biçimi ortaya koymuştur. Fiedler'in geliştirdiği iki liderlik davranış biçimi davranışçı kuramların saptamış olduğu boyutlara benzerdir. Ancak Fiedler modelinin davranışçılardan bazı farkları vardır. Liderlik biçiminin liderliğin yapıldığı ortama göre değişebileceği ve yapılan işe insanı uyarlama yerine, işe göre insan bulma fikrini savunmuştur. Bu teoriye göre, lider ortam elverişli olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Celep, 2004).

Liderin göreve veya ilişkiye yönelimi Fiedler'in teorisinin tartışmalı ve karmaşık parçasını oluşturmaktadır. Teorinin durumsallık yaklaşımı olarak adlandırılmasının sebebi liderin etkililiğinin hem izleyenlere hem de duruma yönelimine bağlı olmasına dayanmaktadır. Liderin durumu şu üç faktöre göre ortaya çıkar (Serinkan, 2008):

**Lider-İzleyen ilişkileri:** İzleyenlerin lidere güvendiği ve saygı duyduğu durumlarda, lider-izleyen ilişkisi iyi; izleyenlerin lidere az az güven duyduğu veya güvenmediği ve saygı göstermediği durumlarda ise lider-izleyen ilişkisi kötüdür. Liderin etkililiği için iyi ilişkiler kötü ilişkilere göre açık bir şekilde daha uygundur.

**Görevin yapısı:** İzleyenlerin amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmak için kullanacağı araçların açık olması durumunda yüksek görev yapısı ve yapısal görevden söz edilir. Lider için yüksek görev yapısı düşük görev yapısına göre daha tercih edilir durumdur.

**Pozisyon gücü:** Liderin izleyenlerini ödüllendirme ve cezalandırma yetki ve yeteneğini ifade eder. Bir başka ifadeyle, liderin bulunduğu konum aracılığıyla sahip olduğu yasal güçtür. Eğer liderin pozisyon gücü, çalışanı ödüllendirme, cezalandırma terfi etme ve tenzil etme gibi yetkileri kapsıyorsa liderin pozisyon gücü fazladır. Bunun yanında, lider başkaları tarafından onaylanmış işleri dağıtıyorsa, ödüllendirme ve cezalandırma yetkileri bulunmuyorsa makam gücünün az olduğu kabul edilmektedir.

Fiedler'in ortaya koyduğu bu üç ayrı değişkenin ilişkilendirilmesi sonucunda sekiz ayrı durum oluşmuştur. Buna göre, liderin göstereceği davranış biçimi, Tablo 2.3.'te de gösterildiği gibi her durum için değişik olacaktır (Zel, 2001).

Tablo 2.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Durumlar		1	2	3	4	5	6	7	8
Yapısal faktörler	Lider-Ast İlişkileri	İyi				Kötü			
	Görev Yapısı	Rutin		Karmaşık		Rutin		Karmaşık	
	Liderin Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
Durumsal elverişliliği		Çok Elverişli			Elverişli			Az Elverişli	
Durumsal belirsizlik		Çok Belirli			Belirli			Az Belirli	
Liderlik tarzı		Görev	Görev	Görev	Ast	Ast	Ast	Görev	Görev

Bu modelin okul yöneticileri için uygulanması, sorun çözme sürecinde çok büyük güçlükler çıkarabilir. Lider davranışının etkili eğitimsel çıktılar oluşturmaya yönelmesi, ulaşılabilir hedeflerin belirlenmesi ve performans ölçütlerinin geliştirilmesi, liderin etkililiğini artırabilir (Lunenburg & Ornstein, 1991; akt. Çelik, 2011).

Fiedler'in teorisini şu şekilde özetlemek mümkündür (Serinkan, 2008):

- Uygun liderlik tarzı, çeşitli durumlardaki kontrol derecesine bağlıdır.
- Başarılı ve etkili liderliğe durum ve liderlik tarzının örtüşmesi sayesinde ulaşılır.
- Durum ve liderlik tarzının örtüşmemesi halinde durumu değiştirmeye çalışmak liderlik tarzını değiştirmeye çalışmaktan daha kolaydır.

### 2.2.3.2. Yol-Amaç Teorisi

1970’li yılların başında Evans (1970) ve House (1971) birbirlerinden habersiz yeni bir yaklaşım geliştirmişler ve ikisinin de görüşleri “Yol-Amaç” ismi altında birleştirilmiştir. Modelin geliştirilme sürecinde motivasyona ilişkin beklenti teorisinden yararlanılmıştır (Serinkan, 2008).

Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen bu teori esas itibariyle liderin gösterdiği davranışın motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır Kişinin belirli davranışların belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş) ve bu sonuçlara kişinin verdiği değer (Valens). Bekleyiş teorisinin liderlik açısından anlamı şudur (Yalçın, 1993):

- Liderin izleyicilerin bekleyişini etkileme derecesi (yol)
- Liderin izleyicilerin valensini etkileme derecesi (amaç)

Yol-Amaç Teorisine göre lider; Emredici (Yönlendirici, Otokratik) Liderlik, Destekleyici Liderlik, Katılımcı Liderlik, Başarıya Yönelik Liderlik davranışlarından birisini göstermektedir (Tabak, 2005).

House’un yol-amaç teorisinin temeli, güdüleme teorisinden beklenti teorisine dayanır. Bu teoriye göre, lider astlarını ödüllere götüren yol, kaynak olarak görülür. Teori, liderin esas işlevinin işin ortaya çıkarılmasındaki etkisi olduğu gibi, davranışlarını da mevcut duruma göre ayarlaması olduğunu varsayar. House, eğer grup lideri işin yerine getirilmesi sırasında ortaya çıkan eksiklikleri karşılayabiliyor, denetleyebiliyorsa astların liderleriyle tatmin olacağını belirtmektedir. Böylece bu yaklaşımda, beklenti teorisine gönderme yapılarak performansın ”çabanın performansa yol açtığı (beklenti) ve bunun da değerli ödüllere götürdüğü (araçsallık) yollar olarak gelişmesi gerektiği” görüşü olarak vurgulanmaktadır (Başaran, 1998).

Yol-Amaç modeli, liderlik tarzının iki durumsal değişkene göre belirlenmesini önermektedir. Bu değişkenlerden ilki çalışanların dışındaki durumsal değişkenler (görev yapısı, formal otorite sistemi ve çalışma grubu) diğeri ise çalışanların kişisel özelliklerinin (tecrübe ve yetenek) bir parçasıdır. Çevresel



faktörler gereksinim duyulduğunda çalışanların kişisel özellikleri ise çevrenin ve lider davranışının nasıl yorumlanacağını belirler. House'un yol-amaç modelinde etkili liderliğe ulaşmak için yapmış olduğu araştırma ve ortaya koyduğu bulgular hala yetersizdir. Çalışanlara, rutin ve basit işlerde liderlerin çalışan merkezli stillerini kullandıklarında görev merkezli stillerini kullandıklarından daha fazla tatmin sağladıklarını göstermiştir.

Liderin görev merkezli stili kullandığı, çalışanların görevlerinin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu durumlarda yüksek verimliliğe ulaştığını ortaya koymuş fakat gerekli yüksek tatmin düzeyine ulaşamadıklarını ortaya koyamamıştır. Bu model, liderliği anlamak için hayli umut vericidir, çünkü özel liderlik stiline neden bir durumda diğerinden daha fazla etkili olabileceğini anlatmaya çalışmıştır (Serinkan, 2008).

### **2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi**

Durumsal liderlik kuramı, grubun olgunluk düzeyi ile etkili liderlik davranışları arasındaki bağlantıyı belirlemeye hedeflemektedir. Durumsal liderlik kuramının temel varsayımı, etkili liderlik davranışlarının grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa bağlı olmasıdır (Çelik, 2011).

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından Liderlik Çalışmaları Merkezi'nde geliştirilen durumsal liderlik teorisi, Ohio Üniversitesi liderlik teorisi ile Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisinin birleştirilerek geliştirilmiş biçimidir. Yönetim eğitim programlarında geniş bir şekilde işlenen bu teori, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler; uzmanlık, yaşantı, yeterlilik, iş bilgisi, makam, kişilik özellikleri, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, lideri açıklama biçimleri, özelliklerinin düzeyi, liderlerden beklentiler şeklinde sıralanabilir (Zel, 2001). Lider, izleyenlerin olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve iş görene yönelimi ne kadar iyi ayarlayıp, dengeleyebilirse etkinliğini o kadar artırmaktadır.

Bu teoriye göre olgunluk düzeyi; izleyenlerin bilgi ve becerilerini ifade eden yeterlilikleri ile izleyenlerin motivasyonlarını ve güvenini içeren bağlılıkları

anlamına gelmektedir. İzleyenlerin yeterlilikleri ve bağlılıklarının artmasıyla, olgunluk düzeylerinin de artması dolayısıyla daha fazla sorumluluk üstlenmeleri beklenir. Bu nedenle liderin, izleyenlerinin olgunluk düzeyine uygun ve bu düzeyi yükseltici, liderlik biçimleri göstermesi gerekir (Erçetin, 2000).

Bu teoride, liderlik biçiminin seçiminde astların özelliklerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Lider, grubun bir bütün olarak yetkinlik düzeyini bireylerin ise olgunluk düzeylerini ölçmek ve değerlendirmek durumundadır (Aydın, 2000).

Teoriye göre liderin davranışlarını belirleyen, izleyicilerin olgunluk dereceleri. Olgunluk dereceleri de şunları içerir (Can, 1992):

- İzleyicilerin başarıya ulaşma konusundaki istekleri,
- İzleyicilerin sorumluluk alma isteği ve yeteneği,
- Başarılacak göreve ilişkin eğitim, tecrübe ve kabiliyet.

Durumsal liderlik kuramında; emir verici liderlik, eğitici liderlik, destekleyici liderlik ve yetki devredici liderlik olmak üzere dört çeşit liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır (Lunenburg & Ornstein, 1991; akt. Çelik, 2011).

#### 2.2.3.4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Liderlik konusu William J. Reddin'e kadar, ilişki ve görev yönelimli olarak iki boyutla açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra Reddin bu boyutlara etkililik boyutunu da ilave etmiştir (Toprakçı, 2002).

Etkililik boyutu, liderlik yaklaşımlarının durumlara uygunluğunun bir ölçüsü de sayılabilir. Buna göre duruma uygun olan lider etkili, uymayan lider ise etkisiz olabilmektedir (Can, 2002).

3-D kuramı olarak da adlandırılan bu boyutlara ilişkin açıklamalar şunlardır (Aydın, 2000):

**Görev-yönelimi:** Bir liderin, lideri olduğu örgütün amaçlarına ulaşması için kendisinin ve astlarının çabalarını, yöneltme derecesidir.

**İlişki-yönelimi:** Bir liderin astların görüşlerine saygı duyma onların duygularına önem verme ve karşılıklı güven gibi kişisel ilişkilere sahip olma derecesidir.

**Etkililik:** Liderin örgütün amaçları çerçevesinde amaçları gerçekleştirme derecesidir.

Reddin, lider davranışının duruma uygunluğunu etkili, duruma uygun olmayan lider davranışını ise etkisiz liderlik olarak belirlemiştir. Aşağıdaki tabloda Reddin'e göre liderlik biçimleri gösterilmiştir (Çelik, 2011).

*Tablo 2.2. Reddin'in Etkililik Teorisi*

Temel Biçimler	Etkisiz Biçimler	Etkili Biçimler
Kopuk	Misyoner	Bürokrat
İlgili	İlgisiz	Geliştirici
Birleştirici	Uzlaştırıcı	Yönetici
Adamış	Otokrat	İyi niyetli otokrat

### 2.3. Etkili Liderlik

Etkileme, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi bir kimsenin başka birinin öneri, talimat ve emirlerini yerine getirmesi şeklinde de tanımlamak mümkündür. Kısaca etkileme; bir kişinin davranışlarının başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürece verilen isimdir (Arıkan ve Güney, 2001).

Etkili liderlik kavramı, genellikle çalışanların liderin belirlediğini yapmaya güdülenmiş olmaları ile ilgilidir. Başarılı liderler, insanları harekete geçirirler. Etkili liderler ise, insanları istenilen biçimde davranmaya, o yönde hareket etmeyi istemeye güdülerler. Bunun yanında etkili liderler, buldukları hiyerarşik konumun yasal gücü ile grup tarafından sağlanan doğal gücü birleştirir, daha genel denetimsel yöntemleri kullanır ve etkinliklerden çok sonuçlar üzerinde dururlar (Aydın, 2000).

Görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı 3 tip davranış iş birimlerinin performanslarının belirlenmesinde birbiriyle etkileşim halindedir. Etkili liderler bulunulan duruma göre görev, ilişki ve değişim odaklı davranışlardan hangisinin uygun olduğuna karar verir (Yukl, 2002; akt.Celep, 2004).

### 2.3.1. Görev Odaklı Davranış

Bu bölümde görev odaklı davranışın etkili liderlikle bağlantılı 3 alt boyutu olan planlama (planning), açıklama (clarifying) ve gözetim (monitoring) davranışları açıklanacaktır.

Planlama ve örgütlemenin, yönetim literatüründe uzun zamandır önemi bilinmektedir (Carroll&Gillen, 1987; Drucker, 1974; Fayol, 1949; Quinn, 1980; Urwick, 1952). Planlama ve etkili yönetim arasındaki ilişkiyi kanıtlamak için bir çok farklı çalışma yapılmıştır (Boyatzis, 1982; Carroll& Gillen,1987; Kim& Yukl, 1995; Kotter, 1982; Morse&Wagner,1978; Shipper& Wilson,1992; Yukl ve diğ., 1990; akt. Tabak, 2005).

Etkili yönetimin temelinde yapılacak işin planlanması yatar. Liderler işin niteliğinin farkındadırlar. Bu niteliğe bağlı olarak çalışanları organize ederek süreci belirtirler. *Planlama* genel olarak ne yapılacağına, nasıl yapılacağına, kimin yapacağına ve ne zaman yapılacağına dair karar vermedir. Planlamanın amacı iş birimlerinde etkili organizasyonun sağlanmasını, faaliyetlerin düzenlenmesini ve kaynaklardan etkin yararlanılmasının sağlanmasıdır. Yukl (2002), planlamayı ‘geniş bir anlamda davranışla bağlantılı faaliyetlerin önem derecesine göre hedefler, öncelikler, stratejiler, iş örgütleme, sorumlulukları kararlaştırma, faaliyetlerin zamanlamasını yapma ve kaynakları bölüştürme ile ilgili kararlar alma’ olarak açıklamıştır. Yukl (2002) planlamayı farklı başlıklar altında incelemiştir. Örneğin; ‘operasyonel planlama’ (operational planning), gelecek gün veya hafta için rutin işlerin zamanlanması ve görevlerin kararlaştırılması olarak açıklanabilir. ‘Eylem planlama’ (action planning), yeni bir plan oluşturmak veya projeyi sürdürmek için eylemlerin adım adım ve zamanlama yapılarak geliştirilmesidir. ‘Acil durum planlaması’ (contingency planning), potansiyel bir problem veya olağanüstü bir durumla baş edebilmek için prosedürlerin geliştirilmesidir. Son olarak, planlama zamanın farklı sorumluluk ve faaliyetlere nasıl bölüştürülmesi gerektiğine karar verilmesidir ve ‘zaman yönetimi’ (time management) olarak bilinir.

*Açıklama* alt boyutu ise daha çok iletişim planı, politikalar ve beklenen rol dağılımların açıklanması şeklindedir ve Yukl (2002), açıklamayı üç ana başlık

altında toplamıştır : (1) işin sorumlulukları ve yükümlülüklerinin tanımlanması, (2) performans amaçlarının oluşturulması ve (3) özel eylemi atamak. Açıklama davranışının amacı iş faaliyetlerine rehberlik edip koordinasyonu sağlamak ve ayrıca insanların neyi, nasıl yapacağına emin olmasını sağlamaktır. Her astın işin görev, yetki ve faaliyetlerinin ne olacağını ve bunlara bağlı beklenen sonucu bilmesi önemlidir. Açıklama davranışı, daha çok iş birimi üyeleri arasında rollerin belirsizliği, karmaşıklığı durumunda önem kazanır (s.68). Açıklama, yapıları harekete geçirmenin ana bileşenlerindedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda etkin sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan farklı çalışmalarda açıklama ve etkin yönetim arasında pozitif sonuçlar bulunmuştur (Alexander, 1985; Bauer&Green,1998; Kim &Yukl, 1995; Van Fleet&Yukl,1986b; Wilson, O'Hare,& Shipper, 1990; Yukl ve diğ., 1990; akt. Tabak, 2005).

*Gözetim*, organizasyonel birim yöneticilerinin, işin ilerleyişi, astların bireysel performansı, ürün veya servisin kalitesi ve projenin başarısı gibi işlemler ile ilgili bilgi toplamasıdır. Gözetleme davranışı işlemlerin gözlemlenmesi, yazılı raporların okunması, performansı gösteren bilgisayar programlarının takip edilmesi, numuneler ile işin kalitesinin incelenmesi, bireysel veya grup toplantılarında izlenen ilerlemenin gözden geçirilmesi gibi farklı açılardan ele alınabilir. Gözetim; planlama ve problem çözme için gerekli bilgileri sağlarken, etkin yönetime yardım eder. Gözlemele ile elde edilen bilgiler; problemler ve olanakların tanımlanmasında, amaçların, stratejilerin, planların, politikaların ve prosedürlerin şekillendirilmesinde kullanılır. Gözlemlenin yetersiz olduğu durumlarda, problemlerin önemli bir boyut almasından önce yöneticinin fark etmesi çok mümkün olmayabilir. Astların tecrübesiz olduğu durumlarda, astların görev odaklı birbirine bağımlı ve koordine çalışması gereken durumlarda, iş akışında aksamalara neden olabilecek personel, malzeme eksikliği durumunda gözetim arzu edilen bir davranıştır. Bu bahsettiğimiz nedenlerden ötürü gözetim, dolaylı yollardan yönetici performansını etkileyebilir (Yukl, 2002; akt. Tabak, 2005).

Gözetimin performansı doğrudan etkilediğine dair çalışmalar da yapılmıştır ve gözetim olan işlemlerde performansın direkt arttığı, gözetimin az olduğu durumda ise bu etkinin görülmediği sonucuna ulaşılmıştır (Larson & Callahan, 1990).

Gözetim ve etkin yönetim arasında bir ilişki olduğunu gösteren gözlemsel ve anketssel çalışmalar yapılmasına rağmen güçlü ve tutarlı sonuçlar elde edilememiştir (Jenster,1987; Komaki,1986; Komaki, Desselles,&Bowman,1989; Kim&Yukl, 1995; Yukl ve ark.,1990; akt. Tabak, 2005).

### 2.3.2.İlişki Odaklı Davranış

Bu bölümde ilişki odaklı davranışın etkili liderlikle bağlantılı 3 alt boyutu olan destekleme (supporting), geliştirme (developing), ve onaylama (recognizing) davranışları irdelenecektir.

Cankara (2008) çalışmasında, *Destekleme* davranışı anlayış, nezaket, kabul etme, ihtiyaçlara dair endişe ve diğerleri hakkındaki duygular gibi davranışları içeren geniş kapsamlı bir davranış biçimidir. Fleishman (1953) ve Stogdill (1974) destekleme davranışını, bireyi önemseme ana bileşeni olarak; diğer taraftan Bowers ve Seasore (1966) ve House ve Mitchell (1974) destekleyici liderliğin de temelinde yattığını ifade etmişlerdir. Destekleyici liderler, kişilerarası ilişkilerin etkin kurulmasına ve devam ettirilmesine yardım eder. Anlayışlı ve cana yakın olan liderlerin; soğuk, saldırgan ve işbirlikçi olmayan liderlere nazaran astların bağlılığını ve sadakatini kazanma ihtimalleri daha yüksektir. Bazı destekleme davranışları işteki stresi azaltırken, bazıları ise stresle başa çıkmaya yardım eder. Yüksek iş tatmini ve stres toleransı devamsızlığın, iş kaybının yanı sıra alkol ve ilaç kullanımı gibi olumsuz alışkanlıkların azalması yönünde sonuçlar doğurabilir.. Yapılan çalışmalar destekleyici liderlerin, astlar üzerinde işine ve liderine daha bağlı olması gibi olumlu sonuçlar doğurduğunu göstermiştir ve ayrıca destekleme davranışının astların özgüvenini, strese direnme gücünü, lideri kabul etme ve bunun yanında lideri için ekstra bir şeyler yapma eğilimini arttırabilir (Yukl, 2002; akt. Cankara, 2008).

*Geliştirme*; kişilerin yeteneklerinin arttırılması, işe adaptasyon sağlanması ve kariyer geliştirmenin iyileştirilmesi gibi bir takım yönetsel uygulamaları içerir. Geliştirme davranışı daha çok astlara uygulanırken, kendine akran birine, iş arkadaşına veya deneyimsiz bir patrona bile uygulanabilir. Astları geliştirme sorumluluğu, iş birimlerinin diğer deneyimli üyeleri tarafından paylaşılabilir.

Geliştirme önerileri yönetici, ast ve örgüt için potansiyel fayda sağlar. Diğer bir fayda ise işbirliğini arttırmasıdır. Astlar için olası faydalar; işe daha iyi adaptasyon, yeteneğin ve özgüvenin artması ve kariyer geliştirmenin daha hızlı ilerlemesidir. Örgüt için potansiyel faydalar ise; yüksek işçi bağlılığı, yüksek performans ve sorumluluk gerektiren işlerin daha özveri ile tamamlanmasıdır. Goldstein (1992) yaptığı çalışmada yetenek ve ustalığın geliştirilmesinin tatmin ve performans artışı beraberinde getirdiğini ifade etmiştir. Yöneticiler, astların gelişiminde önemli bir rol oynar. Davranış geliştirme ve bağımsız kriter olarak etkili liderlik arasında korelasyon üzerine çalışmalar yapılmış, ancak tutarlı sonuçlara ulaşılamamıştır (Erçetin, 2000).

*Onaylama*; örgütsel başarılar, önemli katkılar ve etkili performans sonucu takdir etmeyi ve övmeyi içerir. Genelde yönetici tarafından astın değerlendirilmesi olarak düşünülürken, akran, üst veya iş birimi dışındaki insanlar tarafından da uygulanan yönetsel uygulamalardandır. Onaylamanın asıl amacı, arzu edilen davranışı güçlendirmek ve göreve odaklanmaktır. Onaylama, övgü, ödül ve törenler olmak üzere üç ana formdan oluşur. Övgü, sözlü yorumlar veya mimiklerle ifade edilirken, en kolay onaylama davranışıdır. Ödüller; başarı sertifikası, takdir belgesi, plak, hatıra, madalya veya rozet olabilir. Bunların dışında, bazı yöneticiler daha yaratıcı olup, çiçek, yemek veya yeni bir sandalye olarak çalışanını ödüllendirebilir. Törenler ise başarılı kişilerin yöneticilerin yanı sıra diğer çalışanlar tarafından da fark edilmesini sağlar. Bireysel veya grup başarısını kutlamak için düzenlenebilirler. Bir çok çalışma liderlik davranışı anketleri ile koşullu ödüllendirme davranışı araştırılmış ve iş tatmini ile pozitif korelasyon bulunmuş, ancak performans ile ilişki için tutarlı sonuçlar bulunamamıştır (Kim & Yukl, 1995; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996; Podsakoff & Todor,1985; Podsakoff, Todor, Grover, & Huber,1984; Yukl ve ark., 1990). Wikoff ve arkadaşları (1983), yaptıkları saha araştırması sonucunda yöneticinin takdiri ile astının performansının arttığına dair sonuçlar bulmuşlardır (Erçetin, 2000).

### 2.3.3. Değişim Odaklı Davranış

Değişimi yönlendirmek liderlerin en önemli ve zor sorumluluklarından biridir. Bazı görüşlere göre, değişim liderlik için esas olup, diğer bütün faktörler ikincildir. Değişen çevreye uyum sağlamak ve organizasyonu canlı tutmak etkili liderler için önemlidir. Organizasyonlarda gerçekleşecek olan ana değişikliklere genelde üst yönetim öncülük ederken, diğer taraftan organizasyonun herhangi bir üyesi de değişim için ön ayak olabilir veya başarılı sonuçlar için katkıda bulunabilir (Yukl, 2002; akt. Eren, 2005).

Organizasyonlarda değişikliği gerçekleştirip başarılı sonuçlar elde edebilmek için liderlerin değişime karşı gösterilen direncin sebeplerini bilmesi gerekir. Connor (1995), insanların değişime neden direnç gösterdiklerini açıklayan farklı nedenleri incelemiştir. Güven eksikliği değişime gösterilen direncin ana sebeplerinden olup, insanlar değişimin arkasında, bir süre sonra ortaya çıkabilecek uygulamalar olduğunu düşünmektedirler. Değişimin gereksiz ve mantıklı olmadığına dair inanışlar ise diğer direnç sebepleridir. Değişim sonrasında ortaya çıkabilecek ekonomik tehdit ile ücretlerde azalma olacağı korkusu, ya da benzer şekilde değişimin fayda sağlayacağı kesin olmamakla birlikte getirebileceği yüksek maliyet insanların değişime direnç göstermesine sebeptir. Değişimi takiben adaptasyon sürecinde ortaya çıkabilecek kişisel başarısızlık korkusu ya da statü değişimiyle birlikte başkasının boyunduruğuna girme ve güç kaybına uğrama korkusu olan kişiler değişime direnç gösterebilirler. Bazı kalıplaşmış değerler ve duygular diğer bir direnç sebebidir (Yukl, 2002; akt. Eren, 2005).

Örgütlerde geniş kapsamlı değişiklikler deneme ve öğrenme sürecini beraberinde getirir. Üst yönetim cesaretlendirmeli, desteklemeli ve gerekli kaynakları sağlamalıdır, ancak ne yapacağını emretmemelidir. Başarılı değişim uygulamaları için ‘politik ve örgütsel eylemler’(political and organizational actions) ve ‘insan odaklı eylemler’( people-oriented actions) olmak üzere iki ana başlık altında liderlik davranışları Yukl (2002) tarafından geniş açıdan incelenmiştir (s.289).

*Politik ve Örgütsel Eylemler*, örgütte yapılan büyük değişiklik sonrasında yapısal veya politik durumları kontrol altında tutabilmek olarak kısaca



tanımlanabilir. Bu konuda farklı teorik çalışmalar ve araştırma bulguları incelenmiştir (Beer, 1988; Connor, 1995; Kotter, 1996; Nadler ve ark., 1995; Tichy & Devanna, 1986; akt. Eren, 2005).

Önemli bir değişikliği uygulamaya koyabilmek adına liderler; politik prosesleri, güç paylaşımı ve değişim için kimleri desteklemesi gerektiğini bilmelidir. Değişimi uygulamaya başlamadan önce destekleyenlerin ve muhalif olanların farkında olması gerekir.

Bir liderin değişim için insanları ikna etme çabası görüldüğü kadar kolay değildir. Buna bağlı olarak değişim için işletmenin içinde ve dışında destek olabilecek koalisyonu kurmak önemlidir. Dış koalisyon grubu; danışmanlar, işçi sendikaları, önemli müşteriler, finansal kurum yöneticileri veya devlet dairelerinde yetkili kişiler olarak düşünülebilir. Diğer bir önemli husus ise, kilit noktalarındaki değişimi gerçekleştirecek olan sorumlu kişilerin değişime inanması ve bunu sadece sözle değil yaptığı eylemlerle ortaya koymasıdır. Değişimi gerçekleştirmek için görev gücü oluşturmak; biçimsel yapının değiştirilmesi ve alt kademelerle ilişkinin sağlanması açısından faydalı olabilir. Örgüt üyelerini her gün etkileyecek olan dramatik ve sembolik değişiklikler liderin yeni görüşe bağlılığını ortaya koyar. Değişimi organizasyonun küçük bir biriminde başlatmak farklı bir strateji olarak uygulanabilir ve değişimin yararlı olduğu ortaya çıktığında da değişim bütün organizasyona yayılabilir. Önemli yeni stratejilerin başarılı uygulamaları için örgütsel yapıda değişiklik yapılması gerekmektedir. Bu değişiklikler; alt birimler, yönetim, iş akışı, prosedürler, iletişim ağları, ödüllendirme sistemleri, performans standartları, personel seçim ve terfi kriterleri gibi eylemlerle ilgili olabilir. Gözetim, değişim için gerekli diğer bir davranış olup, geri bildirimler gerçekleşecek olan değişimleri etkileyebilir.

*İnsan odaklı eylemler;* değişimi gerçekleştirmenin önemli bir parçası insanları motive etme, destekleme ve yol gösterme olarak tanımlanabilir ve bu konuda da yapılan teorik çalışmalar ve araştırma bulguları incelenmiştir (Connor, 1995; Jick, 1993; Kotter, 1996; Nadler ve ark., 1995 ; akt. Eren, 2005).

Liderlerin önemli rollerinden biri de kilit noktadaki kişileri organizasyonun ihtiyacı için ikna etme çabasıdır. Değişimin neden gerekli olduğunu açıklayıp, insanlarda aciliyet duygusu oluşturmak önemlidir. Değişimin gerekli ve yararlı olduğu durumlarda dahi, bu durumdan etkilenecek kişileri zorlu adaptasyon süreci bekler. Stresle başa çıkamayacak kişiler, depresyona girebilir veya isyankâr bir duruma gelebilir. Proses hakkındaki belirsizlikler veya sürekli olarak ortaya çıkan yeni zorluklar, engeller kişilerde bıkkınlık ve öfkeye neden olabilir. Bu sebeple kişiler değişime adapte edilmeli, yeni durumlara karşı hazırlanmalıdır. Böylece kişiler ne gibi durumlarla karşılaşacaklarını önceden bilip, onlarla nasıl başa çıkacaklarını bilebilirler. Birçok insan yeni stratejiler, ekipmanlar, aktiviteler, yönetim uygulamaları veya liderler gibi gerçekleşen radikal değişimler sonrasında alışık oldukları durumu kaybetmenin karamsarlığına düşerler. İnsanlar; eski kararlar ve politikaların başarısızlığını kabul etmekte güçlük çekerler. Bu sebeple ortaya çıkan başarısızlıktan ilgili kişilerin sorumlu olmadıklarını, değişimin gerekli olduğunu kabul ettirme ve yeni politikaların kabul edilmesine yardımcı olurken insanlara verilen değeri ortaya koyar.

Kişiler başlangıç hedeflerine ulaştıkları zaman, kendine güvenleri arttığından daha büyük başarılar için değişime daha çok isteklidirler. Daha önce de bahsettiğimiz gibi, büyük değişiklikler kişilerde stres ve endişe yaratır. Yeni strateji başarıyla işlev görürken, kişiler bunun farkında değilse, durumun kötüye gittiğine dair kaygı duyarlar ve eski yönteme geri döneceklerini düşünürler. Oysaki aşama aşama kişiler bilgilendirilirse, bu sayede kişilerin daha iyimser olması ve bunun yanında sadakatın kurulması sağlanır.

Değişimin önemli ve mantıklı olmadığına dair herhangi bir işaret, değişim için gösterilen çabanın dalgalanma etkisi göstermesine neden olur ve destekleyenler azalırken, muhalifler direnci arttırmak için devreye girer. Bu durumda liderin değişime bağlılığını göstermesi önemlidir. Liderlerin değişim projesi sırasında aksi durumların ve zorlu koşulların üstesinden gelineceğine dair kişileri ikna etmelidir. Üst yönetim, organizasyonun birimlerinin her birine değişimi detayları ile emretmeyi denerse, değişimin başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksektir. Kilit noktalarda değişimi destekleyen kişilere yetki verilmelidir. Yönetim; değişimi uygulamak için

grupları veya kişileri, karar almak ve sorunlara çözüm üretmek konusunda yetkilendirmelidir. Değişim uygulanırken, liderlerin birincil görevleri; cesaretlendirme, destekleme ve kaynak sağlamanın yanında organizasyonun farklı alt birimleri arasında koordinasyonu sağlamaktır.

## 2.4. Eğitim ve Liderlik

### 2.4.1. Okul Yöneticisinin Liderlik Rolü

Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluk alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmelidir. Bu anlamda sahip olduğu yetkileri de iyi bir şekilde kullanmalıdır. Ancak her alanda değişimin çok hızlı olduğu günümüzde başarılı bir okul yöneticisi için önceden belirlenmiş olan yetki ve sorumlulukları yerine getirmek yeterli değildir. Yönetici, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır. Bir okul yöneticisinin öğretim liderliği yapabilmesi için yönetsel işlerin ve ayrıntıların bir kısmını astlarına devretmesi, okuldaki tüm etkinlikleri eğitim ve öğretimin geliştirilmesine dönük olarak bütünleştirmesi gerekir (Erdoğan, 2004).

Okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları dört temel boyuttan oluşmaktadır: Bunlar aşağıda anlatılmaktadır (Smith & Andrews, 1989; akt. Çelik, 2011).

**1. Kaynak Sağlayıcı Olarak Okul Yöneticisi:** Okul yöneticisi, okulun vizyon ve amaçlarına ulaşmasını sağlamak için gerekli toplumsal kaynakları sağlayan, bu kaynakları özenle bir araya getiren ve gerekli yapıyı kuran kişidir.

Kaynak sağlayıcı, okul personelini dikkatli bir şekilde değerlendirir ve onların kişisel yeterliklerini geliştirir. Öğretimsel lider grup sürecinden yararlanır; bu konuda uzman bir kişi olarak okulun bilgi kaynaklarını etkili bir şekilde kullanır.

**2. Öğretimsel Kaynak Olarak Okul Yöneticisi:** Öğretimsel kaynak olarak okul yöneticisi, doğrudan sınıftaki öğrenme ortamını geliştirmeye uğraşır. Okul

yöneticisi öğretmenlerle etkili iletişim kurarak onların öğretim materyallerini ve yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını özendirir. Öğretimsel bir kaynak olarak okul yöneticisinin en belirgin rolü, daha iyi öğretim için olanak hazırlamaktır.

**3.İletişimci Olarak Okul Yöneticisi:** Okul yöneticisi iletişimci olarak herkesin paylaşacağı bir vizyon oluşturmalıdır. Okul yöneticisi, okulun etkinlik ve programlarının anlaşılmasını etkili bir iletişim kurarak sağlayabilir.

**4.Görünür Kişi Olarak okul yöneticisi:** Görünür kişi olarak okul yöneticisi sınıf ortamında ve koridorlarda öğretmen ve öğrencilerle etkileşimde bulunur; Bölüm toplantılarına katılır ve öğretmenlerle doğal bir biçimde sohbet eder. Okul yöneticisi, okul vizyonunun bir bekçisi olarak okulun her tarafında kendisini hissettirir. Görünür okul yöneticisi okulun değerlerini sürekli olarak davranışlarıyla güçlendirir.

Okul yöneticisinin gerektiğinde kullanabileceği dört temel güç odağı vardır. Bunlar; yasal güç, makam gücü, uzmanlık gücü ve kişisel güçtür (Başaran, 2000).

## **2.5. Etkili Okul Liderliğinde Yaklaşımlar**

Etkili okul liderliği ile ilgili yaklaşımlar aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

### **2.5.1. Eğitimsel liderlik**

1974'te eğitim yönetimi uzmanlarından Thomas Greenfield'in uluslararası kongrede ileri sürdüğü görüşler eğitim yönetimi alanındaki araştırmalar açısından büyük yankı uyandırdı. Greenfield, değişik gözlemlerini anlatmakla birlikte, özellikle en önemli nokta olarak kuram geliştirme hareketinin belki de ölüm çanı çaldığını vurguladı. Greenfield liderlik üzerinde yapılan araştırmaların bilimsel değerine meydan okudu. Greenfield her kuram belli bir varsayıma ve eğilime dayandığını ileri sürdü. Okul bürokrasisini maddeleştiren ve tamamen rasyonel bir yönetim anlayışı üzerinde ısrar eden geleneksel liderlik kuramları, okul yöneticisinin moral tercihlerini reddetti. Greenfield'e göre klasik liderlik kuramları, makinenin dişleriyle sözleşme yapılmasını cesaretlendirdi ve örgütsel etkinliklerdeki iş gören

sorumluluğunu ortadan kaldırdı. Sanki basit bir kaldıracın kaldırma kuvveti gibi, karar vermenin değerindeki güçlüğü ve direnci giderebileceğini düşündü (Bolman & Heller, 1995; akt. Çelik, 2011).

### 2.5.2. Öğretimsel liderlik

Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında, üzerinde önemle durulan konulardan biri, okul yöneticisinin öğretim liderliği rolüdür. Bir okulun başarısını etkileyen bazı örgütsel yapı, norm ve etkinlikler vardır. Araştırmalara göre, bir okuldaki öğrencilerin başarısında hem bireysel yetenekler hem de örgütsel özellikler etkilidir. Okul yöneticisinin öğretimsel liderliği, okulun başarısında, bireysel bir yetenek ve örgütsel bir özellik olarak önemlidir. Etkili okul, öğrencilerin bilişsel, duyuşsal, psiko-motor, sosyal ve estetik gelişimlerinin en uygun biçimde desteklendiği, optimum bir öğrenme çevresinin yaratıldığı okul olarak tanımlanabilir. Etkili okullar, öğrencilerinin başarısı için uygun fiziksel ortamları, öğretim araç-gereçlerini ve okulun tüm kaynaklarını, etkili şekilde kullanırlar. Öğrencilerin, bilişsel olduğu kadar duyuşsal açıdan da gelişmeleri sağlanır (Özdemir, 2000).

Okul müdürünün öğretimsel liderliği, öğrencilerin başarılarını artırıcı ve öğretmenlerin iş doyumunu yükseltici ortamların geliştirilmesine yönelik gerekli önlemleri alması anlamına gelmektedir. Öğretim liderlerinin en önemli görevi öğrenciler için öğretim ortamını oluşturmaktır.

Öğretim liderliği, okul müdürlerinin, öğretmenlerin öğretme, öğrencilerin de öğrenme durumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyen davranışlarıdır (Daresh ve Ching-jen, 1985; akt. Şişman, 2011).

Eğitim örgütlerindeki liderlikle ilgili yapılan araştırmalar, etkili okulların genelde etkili liderler, özellikle de öğretim liderliği tarafından yönetildiğini göstermektedir (Balcı, 2001).

Öğretimsel liderliğin temel hareket noktası, öğretimin geliştirilmesidir. Bu liderlik yaklaşımında okul çevresinin tamamen öğretime yönelik ve üretken bir çevre olarak düzenlenmesi amaçlanmıştır. Öğretimsel liderin öğretim ve program geliştirme konusunda uzman olması, onun öğretmenler karşısındaki uzmanlık gücünü

artırır. Öğretimsel liderlik diğer liderlik biçimlerinden farklı olarak okul yöneticisine öğretmenin öğretimsel davranışına müdahale etme gücünü de vermektedir (Çelik, 2011).

### 2.5.3. Kültürel liderlik

1980'li yıllarda örgüt kültürü konusunda yapılan araştırmalarla ortaya çıkan kültürel liderlik yaklaşımı, örgütün güçlü ve aynı zamanda esnek bir kültürel yapısının biçimlendirilmesi ve geliştirilmesini amaçlar (Erdoğan, 2004). Örgüt kültürünü yöneten liderlerin, kültür yönetimi biçimleri önem taşımaktadır. Eğer bir kültürel lider çok güçlü Örgüt kültürü oluşturmuş ve bu kültürü tutucu bir yapıya büründürmüş ise başarılı olamaz. Çünkü hızlı bir değişim süreci yaşadığımız bu çağda, örgüt kültürü esnek olmak zorundadır. Örgüt kültürünün esnekliği, kültürel lideri başarıya götürür. Kültürel liderlik kuramı, örgüt kültürünün temel öğeleri olan değer ve normların lider tarafından astlara zorla kabul ettirilmesi yaklaşımına karşı çıkmaktadır. Kültürel liderin etkililiği, güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya, örgüt kültürünün esnekliğine ve demokratik olarak yönetilmesine bağlıdır.

Kültürel liderlik kuramı, eğitimsel liderliğe önemli bir katkı getirmiştir. Önceki liderlik kuramlarından etkilenen eğitimsel liderlik kuramları, örgütsel kültür kuramıyla birlikte, kültürel liderlik kuramından da büyük ölçüde etkilenmiştir. Kültürel liderlik, okul yöneticisinin rolünü, okul kültürünün geliştirilmesi üzerinde yoğunlaştırmıştır. Kültürel liderlik, okulun temel misyonuyla da büyük ölçüde tutarlılık göstermektedir. Okullar aslında kültür üreten kurumlardır. Okul, toplumsal kültürü kuşaktan kuşağa aktarmaya çalışır. Toplumsal değerleri yorumlar. Okul, kendine özgü bir kültür oluşturarak, öğrencilere istendik davranış değişikliğini kazandırmaya çalışır. Okulun bütün bu görevleri yerine getirebilmesi için, güçlü bir kültürel lidere ihtiyacı vardır (Çelik, 2011).

Liderliği kültürel çevrenin anlamlı kıldığı, liderin de kültürel çevreye yeni anlamlar kattığı göz önüne alındığında kültürel lider, var olan kültürü koruyup sürdürmek ve yeni bir kültür oluşturmakla görevlidir (Toprakçı, 2002).

#### 2.5.4. Etik liderlik

Etik, insan davranışında neyin doğru, neyin yanlış olduğuyla ve davranışın kontrolüyle ilişkilidir. İnsanın ya da onun davranışının iyi, kötü, doğru ya da yanlış olduğuna karar vermenin neye göre algılandığı ile ilgili sorulara yanıt arar. Etik, her şeyden önce, istenilecek bir yaşamın araştırılması ve anlaşılmasıdır. Etik kavramına geniş bir perspektiften baktığımızda, yapılan ve yapılacak olan etkinlik ve amaçların hepsinin yerli yerine konulmasıdır. Ayrıca etik, neyin yapılıp yapılamayacağıının, neyin istenebileceğinin veya istenemeyeceğinin ve neye sahip olunacağıının ya da olunamayacağıının bilinmesidir (Pehlivan, 2001).

Etik liderlik, yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha fazla tartışılmaya başlayan bir liderlik yaklaşımı olmuştur. Etik liderlik, özellik kuramları ve durumsallık kuramlarıyla benzerlik taşımaktadır. Etik liderin öncelikle bir takım etik değer ve ilkeleri taşıması gerekir. Bu yönüyle etik liderlik özellik kuramıyla bütünleştirmektedir. Ancak etik liderlikte liderlik özelliklerinden sadece etiksel özellik ön plana çıkmaktadır. Etiksel liderin davranışını sergileyebileceği uygun bir örgüt ortamının olması gerekir.

Etiksel liderlik kuramına göre liderin belirli etiksel değer ve ilkelere sahip olması önemli görülmele birlikte bu etiksel liderliğin gösterilebileceği ortamın da uygun olması gerekir. Ortamın uygunluğu ise daha çok örgüt kültürüyle ilgilidir. Bu bakımdan etik liderlik ile kültürel liderlik arasında yakın bir ilişki görülmektedir. Etik değer ve ilkelerin lideri izleyenler tarafından da benimsenmesi gerekir. Etik değerlerin iş görenler tarafından benimsenmesi güçlü bir örgüt kültürünü gerektirir. Dolayısıyla örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması, etik liderin etkililiğini belirleyen temel bir faktördür (Çelik, 2011).

#### 2.5.5. Süper liderlik

Süper liderlik kuramı 1990'lı yılların başında Öğrenme liderliği, transformasyonel liderlik ve vizyoner liderlik gibi liderlik kuramlarının geliştiği dönemlerde ortaya çıkmıştır. Süper liderlik kuramının yeni liderlik kuramları içinde

ayrı bir yeri vardır. Süper liderlik, aslında liderlik kuramında köklü bir paradigma değişimi getirmektedir. Eski ve yeni liderlik kuramlarının hepsinde lider, izleyenleri etkileyen kişi olarak kabul edilmiştir. Süper liderlik kuramı ise bu yaklaşıma tamamen karşı çıkmıştır. Süper liderlik kuramı, her insanı kendi kendisinin lideri yapmaktadır. Süper liderlik kuramında "beni izle" anlayışı yoktur. Bu kurama göre herkes kendi kendisinin lideridir. Dolayısıyla Süper liderlik, liderliği kişisel bir sorumluluk olarak görmektedir. Süper liderlik, sadece bazı kişilerde bulunması gereken bir kişilik özelliği de değildir. Örgütsel ortamda herkesin süper lider olma olanağı vardır. Ancak, Süper liderlik uzun vadeli ve sürekli bir yetiştirme biçimini gerektirmektedir. Süper liderlik kuramı, diğer liderlik kuramlarından farklı olarak süper lider olma sürecini yedi evrede incelemektedir. Her bir evre belli bir yetiştirme biçimini ve olgunluk düzeyini yansıtmaktadır. Süper liderlik kuramı okul liderliği açısından değerlendirildiği zaman, öğretmenlerin liderlik rollerinin tekrar gözden geçirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu kuramda öğretmenin öz disiplin algısı ile kendisini geliştirmesiyle süper lider olabileceğini savunmaktadır. Bu kurama göre okul yöneticisi, öğretmenler gibi süper lider olma imkanına sahip olan bireylerden biridir. Okul yöneticisinin lider olarak öğretmenler üzerinde bir ayrıcalığı yoktur. Okul yöneticisi, öğretmenleri süper lider olmaya özendirilmeye çalışır (Çelik, 2011).

#### **2.5.6. Vizyoner liderlik**

Vizyoner liderlik, liderin vizyon oluşturma ve vizyon sahibi olmasını bir liderlik özelliği olarak görmektedir. Daha önce geliştirilen özellik kuramlarında da liderin geleceği kestirme ve hedef belirleme gibi özellikleri üzerinde durulmakla birlikte, vizyonunu lider davranışının merkezine yerleştirilmesi, vizyoner liderlik kuramında ön plana çıkmıştır (Çelik, 2011).

Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilmeye dayalı olan liderliktir. Vizyoner lider, sorunlara küresel ve sezgisel bakan, yakın çevresinin üstüne çıkarak geniş ufukları gözleyen kişidir. Vizyoner lider, astları için daima ilham kaynağı olan liderdir.



Vizyoner liderin en temel özelliği, yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak yani yol açmaktır (Erdoğan, 2004).

### **2.5.7. Öğrenen liderler**

Öğrenen lider yaklaşımı, lider davranışının öğrenme ve kendini geliştirme boyutu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Liderliğe ilişkin davranışsal yaklaşımlarda liderin görev ve ilişki yönelimli iki temel davranışı bulunmaktadır. Liderin izleyenlerle ilgilenmesi, daha çok psikolojik bir yakınlık olarak görülmektedir. Davranışsal kuramlar, lidere izleyenleri yetiştirme sorumluluğunu yüklememiştir. Hersey ve Blanchard'ın durumsallık kuramında ise liderin davranışı grubun olgunluk düzeyiyle ilişkilendirilmiş, ancak liderin izleyenleri yetiştirmesi üzerinde durulmamıştır. Bu bakımdan öğrenen lider yaklaşımı, liderin öğrenme merkezli davranışını ön plana çıkarmasıyla liderlik kuramına önemli bir katkı getirmiştir (Çelik, 2011).

### **2.5.8. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik**

1990'lı yıllarda yaygınlaşan, örgütsel yapıda köklü dönüşümü amaçlayan liderlik yaklaşımıdır. Transformasyonel liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因, girişimciliğe ve kendini geliştirmeye uygun ortamlar hazırlayan kişilerdir. Transformasyonel liderlik, bireyin kendi amaçları dışında, grup amaçları doğrultusunda bir bakış açısı kazanması üzerinde durur (Erdoğan, 2004).

Transformasyonel liderlik, dönüşüm üzerinde odaklanmakla birlikte lider davranış boyutuna farklı bir bakış açısı getirmiştir. Transformasyonel liderlik, çok boyutlu bir liderlik davranışını gerektirmektedir. Dönüşümcü liderler düşünce ve eylemleriyle insanları yönlendirebilen ve insanlar için ortak bir gelecek çizebilen liderlerdir. Eğitim alanındaki reform ihtiyacı, etkili bir dönüşümcü liderlik davranışını gerektirmektedir (Çelik, 2011).

### 2.5.9. Transaksiyonel (Görev merkezli) Liderlik

Bass, işlemsel liderliğin mevcut sistem veya kültür içerisinde işlev gören, risk sakınma için üstünlük olan, zaman ve yeterlilik baskısına karşı dikkat harcayan, kontrolü sağlamak için maddeyi yol olarak karakterize ettiğini belirtir. Becerikli işlemsel Uderin durgun ve tahmin edilebilir çevrelerde etkili olabileceği görülüyor. Bass'a göre işlemci liderlik izleyiciye zorunlu olarak lidere uyma yanında, çift yönlü bir etkileşimde lideri algılama ve etkileme potansiyeli olan aktif bir rol de yükler. Bu etkileşimde karşılıklı etkinin belirleyicisi liderin ve izleyenlerin birbirine göre güç oranlandır. Lider, işlerin yapılmasını astların beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayarak sağlar. Lider iş görenlerden performans düzeyi yüksek olanlara ücret artışı, saygınlık ve terfi gibi ödüllendirmeler yaparken, performans düzeyi düşük olanları ise cezalandırılır (Karip, 1998).

Etkileşimci ya da transaksiyonel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek sureti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı içine sindiren veya önemini anlayan liderler, yetkilerini iş görenleri ödüllendirmeyi ve daha verimli çalışmalarını için para ve statü verme şeklinde kullanırlar. İş görenlerin yaratıcı ve yenilikçi tarafları ile pek ilgilenmezler (Eren, 2004).

### 2.5.10. Karizmatik Liderlik

Karizma kavramının teolojiden kaynaklandığı, kiliseler gibi ilahi kurumların oluşturulması sırasında birkaç yüzyıl önce ele alındığı belirtilir (Berberoğlu, 1985). Büyük liderlerdeki olağanüstü özelliklerifark eden ve bunu “karizma” kavramıyla bilim dünyasına aktarmaya çalışan Max Weber liberal bir dünya görüşüne sahip olsa da, modern toplumda karizmatik lidere önemli bir işlev yüklüyordu. Köken olarak Yunanca bir kelime olan karizma kelimesi, “ihsan edilmiş ve bağışlanmış”, “ilahî ilham yeteneği” anlamlarına gelmektedir (Kılınç, 1997). Karizmatik liderler izleyici kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler (Koçel, 2001).

## 2.6. İlgili Araştırmalar

Okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine ilişkin davranışlarını inceleyen yurt içi ve yurt dışı çalışmalar iki başlık halinde özetlenmiştir.

### 2.6.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Seçkin (1972)'in araştırmasındaki katılımcılar, Milli Eğitim Bakanlığı müfettişleri, milli eğitim müdürleri, orta dereceli okul müdürleri ve öğretmenleri olarak belirlenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre tüm gruplar, en yüksek göstermesi gereken yeterlik alanı olarak “değerlendirmeyi” belirtmişlerdir (Seçkin, 1972; akt: Şekerci, 2006).

Türkiye’de “Eğitim Yöneticilerinin Yeterlikleri” konusunda yapılan ilk araştırmayı, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışma ile 1975 yılında Ziya Bursalıoğlu yapmıştır. Katılımcılara on sekiz yeterlik alanı ve doksan yeterlik sorusu yöneltilmiştir. Bu araştırmanın amacı, eğitim yöneticilerinin yeterliklerini, hizmet öncesi ve hizmet içi olmak üzere bir matris düzeyinde incelemektir (Gürsel, 2003).

Sacı (1978), “Kız Meslek Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri” konulu araştırmasında şu bulgulara ulaşmıştır.

1. Tüm grup, okul yöneticileri ve öğretmenler, yöneticilerin göstermesi gerekli yeterlikleri “tam” seçeneğinde toplamıştır. Müfettişler ve milli eğitim müdürleri ise bu yeterlikleri “çok” olarak gösterilmesi gerektiğini belirtmişlerdir.
2. Yöneticilerin göstermekte oldukları yeterlikleri, tüm grup, müfettişler, milli eğitim müdürleri ve öğretmenler “orta” derecede değerlendirmişlerdir. Okul yöneticilerinin ise bu yeterlikleri “çok” derecesinde gösterdikleri anlaşılmıştır.
3. Müfettişler ve öğretmenler yöneticilerin en yeterli olduğu görev alanlarını “personel yönetimi”, milli eğitim müdürleri ve okul müdürleri ise “yardımcı hizmetler” alanı olduğunu belirtmişlerdir.

4. Müdürün en düşük derecede göstermesi gereken yeterlikleri, tüm grup, müfettişler ve öğretmenler “okul-çevre ilişkileri” alanına vermişlerdir. Milli eğitim müdürleri “öğrenci kişilik hizmetleri” alanını, okul müdürleri ise “programın öğretimi” alanını göstermişlerdir (Sacır, 1978; akt: Yarba 2003).

Akdeniz (1979)’in yaptığı araştırma “Lise Müdürlerinin Yeterlikleri”ni tespit etmek amacıyla geliştirilen bir model, görev alanları ve yönetim süreçleri olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Araştırmasında Milli Eğitim Bakanlığı denetçileri, milli eğitim müdürleri, lise müdür ve öğretmenlerinden oluşan katılımcılar; karar, planlama, örgütleme, iletişim eşgüdüm, değerlendirme, yetki ve sorumluluk, liderlik, hava, öğrenci kişilik hizmetleri, personel yönetimi, okul çevre ilişkileri, araştırma, geliştirme, demirbaş kullanma ve koruma olmak üzere on dört yeterlik alanı saptamıştır. Yöneticilerin göstermekte oldukları yeterliklere ilişkin görev alanları ile göstermeleri gereken yeterliklere ilişkin görev alanları farklı bulunmuştur (Akdeniz, 1979; akt: Yakut, 2006).

Sarı (1987) “Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi ve Yeterlikleri” konulu araştırmasında, okul müdürlerinin yöneticilik mesleğini kendi çabalarıyla, sınama ve yanılmalarla ve müdür yardımcılığı yaptıkları sırada öğrendiklerini tespit etmiştir. Okul yöneticilerinin belirtilen yeterlik alanlarında orta derecede yeterli oldukları, aynı zamanda lise yöneticilerinin diğer müdürlerden daha yeterli olduğu ve bunu ortaokul ve ilkokul yöneticilerinin takip ettiği bulgusuna ulaşmıştır (Sarı, 1987; akt: Şekerci, 2006).

Cansız (1998) “Anadolu Öğretmen Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri” adlı araştırmasında, okul müdürlerinin daha çok yazılı kanun ve yönetmelikleri uygulamada başarılı, ancak resmi olmayan ilişkilerde aynı derecede başarılı olmadıklarını saptamıştır.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi konusundaki standartlara ilişkin bir çalışma, ABD’de 1996 ve 1997 yıllarında hazırlanan ISSLC Raporu (Interstate School Leaders Licensure Consortium) olarak bilinen çalışmadır. Söz konusu raporda eğitim liderleriyle ilgili olarak belirlenen altı standart incelendiğinde bunların esas itibarıyla eğitim yöneticisi yetiştirme programlarının bilgi temelleri ve

eğitim liderlerinin uygulamalarına temel oluşturması öngörölen inanç ve değerler çevresinde oluşturulduğu görölmektedir. Bu standartlarda üzerinde durulan bazı konular özetle şunlardır (şişman, 2002):

Eğitim liderleri bütün öğrencilerin başarısı için,

1. Okul toplumunca paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip olup bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan,
2. Öğrenmeye ve mesleki gelişmeye yoğunlaşan bir okul költürü ve öğretim programını oluşturan, geliştiren ve sürdüren,
3. Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamı oluşturarak bunu sürdürmek için okulun sahip olduğu bütün kaynakları etkin bir biçimde kullanan,
4. Aile ve toplumla işbirliği yaparak farklı toplumsal beklentileri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen,
5. Tutarlı, adil bir ahlak yöneticisi olabilen,
6. Genel, politik, sosyal, ekonomik, yasal, költürel bağlamı anlayabilen ve bunlara cevap verebilen bir kişi olarak tanımlanmaktadır.

Yarba (2003)'te yaptığı “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri” adlı araştırmasında; İzmir ilindeki 33 ilköğretimdeki 532 öğretmene “Washington Müdür Değerlendirme Envanteri”ni uygulamıştır. Okul yöneticilerinin genel yönetim, kavramsal, teknik ve insansal becerilerine ilişkin algı ve beklentiler, öğretmenlerin cinsiyetine, branşına, eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık bulamazken, kıdeme göre anlamlı farklılık ve genel yönetim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında da anlamlı bir ilişki bulmuştur.

## 2.6.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Rummel (1968) tarafından yapılan “öğretmenlerin özyeterlik inançları ve öğrencilerinin sınıfta kalmalarına dair izin vermeleri arasındaki ilişki” konulu araştırma, Virginia’daki bir okul bölgesinde 236 tam ve yarım gün çalışan öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Çalışmanın amacı sınıfta kalmasına izin verilen öğrenci sayısı ile öğretmenlerin özyeterlikleri arasında bir ilişki olup olmadığını saptamaktır.

Çalışmanın sonucunda:

1. Öğretmen özyeterliği ve öğrencilerin sınıfta kalma oranı arasında bir ilişki bulunmamış fakat bunun sebebinin düşük örneklem sayısı ve alanın sınırlılığı olabileceği belirtilmiştir.
2. Öğrenci başarısının, sınıfta kalmanın en büyük göstergesi olduğu tespit edilmiş ve öğretmen özyeterliğinin öğrenci başarısı üzerindeki etkisinin ilerideki araştırmalarda ele alınabileceği belirtilmiştir.
3. Öğretmen özyeterliğinin ilk beş yıl boyunca şekillendiği, bu sürede özyeterliği düşük kalan öğretmenlerin mesleği bıraktıkları bulunmuştur. Bu yüzden öğretmen özyeterlik algılarıyla, öğretmenlikte geçen tecrübeleri arasında bir ilişki bulunmaması şaşırtıcı değildir.

Niece (1983) tarafından etkili öğretimsel liderlik üzerine yapılan araştırmada etkili öğretimsel liderlerin üç konuda diğer yöneticilerden ayrıldığı belirtilmiştir (akt: Çalhan, 1999):

1. Etkili öğretimsel liderler uyumludur. Diğer iş görenlerle etkileşim halindedir. Bu yöneticiler kendilerini gözden uzakta tutmazlar. Okulun günlük işlerinden kendilerini izole etmezler ve okuldaki tüm bireylerle sıklıkla etkileşirler.
2. Etkili yöneticiler meslektaşlarıyla hem formal hem de informal seviyede iletişimlerini sürdürürler.
3. Etkili öğretimsel liderlerin akıl hocalığı yaptığı yönetimsel pratisyenleri vardır.

Krug (1992) tarafından yapılan araştırmada, yönetici ve öğretmenin okul öğretim liderliği ve okul iklimine ilişkin değerlendirmeleri, öğrencilerin okul iklimini

değerlendirmesi, matematik ve okuma alanında öğrenci başarısı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmaya 72 okul yöneticisi, 1523 öğretmen ve 9415 öğrenci katılmıştır. Araştırma sonunda yöneticilerin kendilerini değerlendirdikleri öğretim liderliğinin, misyon tanımlama, program ve öğretimi yönetme, öğretimi denetleme ve destekleme, öğrenci gelişimini gözetleme ve öğretim ikliminin gelişmesine yardımcı olma boyutları ile öğrenci başarısı arasında önemli bir ilişki bulunmuştur (akt: Çalhan, 1999).

Blase ve arkadaşları (1999) tarafından yapılan ABD'nin değişik bölgelerinde ilkokul, ortaokul ve liselerde 800'den fazla öğretmenin katıldığı araştırmalarında, etkili olan öğretim liderinin diğer yöneticilerden farklı olarak şunları yaptığını ortaya çıkarmıştır (akt: Bayraker, 2003):

1. Öğretmenlerle, öğrenme ve öğretme konusunda açık ve özgür bir şekilde konuşma. Onlarla işbirlikçi ve tehditkâr olmayan bir ortaklık yaratmak için çalışma.
2. Zaman yaratma ve öğretmenler arası ilişkileri destekleme.
3. Öğretmenlere yetki verme ve mesleki gelişimlerinden korkmama.
4. Okuldaki karar alma sürecine öğretmenleri seve seve dâhil etme.
5. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için istekli olduklarına inanma.
6. Ağır kontroller yapmama.

Howell'in (2006) "İlköğretim Öğretmenlerinin Özyeterlik Algısıyla Öğrencilerin Sınıf içi Performanslarının Karşılaştırılması" konulu çalışmanın amacı, Idaho standart başarı testiyle ölçülen öğrenci başarısının, öğretmenin özyeterlik algısı ve öğretmenlik tecrübesiyle karşılaştırılmasıdır. Güneybatı Idaho okul bölgesindeki ortalama 375 öğrenciden alınan öğrenci başarısı sonuçlarıyla, 410 öğretmene uygulanan özyeterlik testi sonucunda öğretmenlerin öğretmenlik tecrübesi de göz önünde bulundurularak şu sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Öğretmen özyeterlik algısı ve öğretmenlik tecrübesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
2. Öğretmenlerin öğretmenlik tecrübesi ve öğrenci performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Aksine öğrenci performansı ve öğretmenin tecrübesi arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.
3. Öğretmen özyeterlik algısı ve öğrencilerin sınıf içi performansı arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Özyeterlik algısı yüksek olan öğretmenlerin öğrencilerinin matematik ve okuma derslerinde özyeterlik algısı düşük olan öğretmenlerin öğrencilerinden daha başarılı oldukları saptanmıştır.



### 3. YÖNTEM

#### 3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma tarama modelinde olup betimsel bir nitelik taşımaktadır. Betimsel yöntem, bir örneklem üzerinde ya da ulaşılabilen durumlarda, evrenin tamamından gözlem yapılarak elde edilen verileri kullanarak, araştırmaya katılan bireylerin ya da objelerin özelliklerini betimlemeyi amaçlayan süreçtir (Büyüköztürk, 2012).

#### 3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında Kahramanmaraş merkez Dulkadiroğlu ve Onikişubat ilçelerindeki 19 anaokulunda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

#### 3.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında Kahramanmaraş merkez Dulkadiroğlu ve Onikişubat ilçelerindeki anaokullarında görev yapan öğretmenlerin oluşturduğu evrenden “Basit Tesadüfi Örneklem” yöntemiyle seçilen 151 öğretmen oluşturmaktadır.

#### 3.4. Araştırmanın Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada verileri toplamak için, iki bölümden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Birinci bölümde araştırmacı tarafından hazırlanan “Yönerge” ve “Kişisel Bilgi Formu”nun yer almaktadır. İkinci bölümde ise çalışmada kullanılması için kendisinden izin alınan Turan ve Ebicioğlu (2002) tarafından geliştirilen ve Turan (2010) tarafından revize edilen 40 maddeden oluşan “Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği” yer almaktadır.

Ölçme aracının birinci bölümünde; araştırmanın konusu hakkında görüşlerine başvuru alanların; cinsiyet, eğitim düzeyi, görev unvanı, istihdam şekli, kıdem yılı, kademe-derecesi ve görev yaptığı kurum tipi durumları ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Ölçme aracının ikinci bölümünde; araştırmanın konusu hakkında görüşlerine başvurulmuş katılımcıların cevaplamaları amacıyla sunulan 40 maddelik ölçek; “(1)Asla”, “(2)Çok Nadiren”, “(3)Ara Sıra”, “(4)Sık Sık”, “(5) Daima” olmak üzere beşli derecelendirmeye göre verilmiştir. Beşli derecelendirme ölçeğinin puan sınırları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

*Tablo 3.1: Beşli Derecelendirme Ölçeğinin Puan Sınırlılıkları*

Derece	Seçenek Puanları	Seçeneklere Ait Puan Sınırları
Asla	1	1,00 – 1,79
Çok Nadiren	2	1,80 – 2,59
Ara Sıra	3	2,60 – 3,39
Sık Sık	4	3,40 – 4,19
Daima	5	4,20 – 4,99

Araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalarda dikkate alınarak en çok kullanılan güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Güvenirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin güvenilirlik değerlerine bakılmıştır. Cronbach  $\alpha$  değeri 0 ile 1 arasında değerler almaktadır. Kabul edilebilir  $\alpha$  değeri 0,70’dir. Tutarlılık düzeyi güvenilirlik katsayısı 1’e yakın değerler aldıkça güvenilirliği artmaktadır (Büyüköztürk, 2012).

Turan (2010) ölçek maddeleri üzerinde yaptığı faktör analizi sonucundamadde ağırlıklarının 0.50 ve üstünde olduğunu gözlemlemiş ve veri toplama aracının iç tutarlılık katsayısını 0.98 olarak bulmuştur. Aşağıda yer alan Tablo 3.2’de yaptığımız bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile ilgili iç tutarlılık katsayıları verilmiştir.

Tablo 3.2. Etkili Liderlik Ölçeği İç Tutarlılık Katsayısı

Ölçek Boyutları	Cronbach Alpha
Heyecanlı olmak	0,70
İletişim kurabilmek	0,91
Vizyon sahibi olmak	0,87
Güvenilir olmak	0,91
Örnek olmak	0,90
Demokratik ve hoşgörülü olmak	0,90
Pozitif olmak	0,77
Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği-R	0,98

### 3.5 Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırmadaki veriler, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında, örneklem grubundaki öğretmenlerin okullarına gidilerek bizzat araştırmacı tarafından uygulanmasıyla elde edilmiştir.

### 3.6 Veri Çözümleme Teknikleri

Araştırmada istatistiksel çözümlemelere geçilmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Normallik dağılımını incelemek için yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre, ELNÖ-R ölçeğinin alt boyutlar bazında normal dağılım göstermediği bulunmuştur ( $p > .05$ ).

Tablo 3.3. Etkili Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Kolmogorov Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Kolmogorov Testi Değeri	sd	p
Heyecanlı olmak	0,144	151	0,000
İletişim kurabilmek	0,191	151	0,000
Vizyon sahibi olmak	0,183	151	0,000
Güvenilir olmak	0,193	151	0,000
Örnek olmak	0,183	151	0,000
Demokratik ve hoşgörülü olmak	0,148	151	0,000
Pozitif olmak	0,145	151	0,000
Etkili Liderlik Nitelikleri Ölçeği-R	0,157	151	0,000

Tablo 3.3 incelendiğinde alt ölçeklerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiş, bu nedenle çalışmanın tüm alt amaçlarını test etmede parametrik olmayan istatistiksel çözümler kullanılmıştır. Bu bağlamda, etkili liderlik ölçeğinden alınan puanların; yaş, eğitim düzeyi ve istihdam türü değişkenlerine göre incelenmesi Kruskal Wallis Testi ile yapılmıştır. Etkili liderlik ölçeğinden alınan puanların cinsiyet ve kıdem yılı değişkenlerine göre incelenmesi ise Mann Whitney-U testi ile yapılmıştır.

Elde edilen veriler uygun istatistik paket programında yukarıda belirtilen tekniklerle önem düzeyi 0,05 olarak çözümlenmiş olup; bulgular, tablolar halinde verilmiştir.

## 4. BULGULAR

Bu bölümde anaokulu müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini ve liderlik davranışlarının bazı demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmeye yönelik yapılan veri analizlerinin sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Analiz sonuçları tablolar şeklinde aşağıda sunulmuştur.

### 4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre dağılımları aşağıdaki tabloda gösterilemektedir.

*Tablo 4.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı*

Değişkenler	Demografik Özellik	N	f (%)
Cinsiyet	Kadın	127	88,8
	Erkek	16	11,2
Yaş	20-29	67	45,0
	30-39	68	45,6
	40-49	12	8,1
	50-59	2	1,3
Eğitim Durumu	Lise	2	1,3
	Ön lisans	26	17,3
	Lisans	115	76,7
	Y.Lisans	7	4,7
Görev Unvanı	Öğretmen	142	95,3
	Müdür Yrd.	5	3,4
	Müdür	2	1,3
İstihdam Şekli	Kadrolu	130	86,1
	Ücretli	20	13,2
	Diğer	1	0,7
Kıdem Yılı	1-10 yıl	100	75,2
	11 yıl ve üzeri	33	24,8
Görev Yapılan Kurum Tipi	Anaokulu	143	96,0
	Ana Sınıfı	6	4,0

Yukarıdaki tablo incelendiğinde araştırmaya katılanların %88,8'i kadın ve %11,2'si erkek olduğu görülecektir. Elde edilen bulgu kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre sayılarının bir hayli fazla olduğu söylenebilir. Bu bulgulardan yola çıkarak erkeklerin okul öncesi öğretmenliği fazla tercih etmedikleri söylenebilir.

Tablo 4.1 incelendiğinde araştırmaya katılanların %90,6'sı 20-39 yaş grubu aralığında yer almaktadır. Elde edilen bulgudan genç öğretmenlerin sayısının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Okul öncesine verilen önemin son yıllarda artmasına paralel olarak üniversiteler tarafından okul öncesi öğretmenlik bölümleri açılmıştır. Bölümün mazisinin kısa olması nedeniyle öğretmenlerin büyük çoğunluğunun genç yaşlarda olmasının nedeni olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumları ile ilgili veriler incelendiğinde araştırmaya katılanların %17,3'ü ön lisans, %76,7'si lisans, ve %4,7'si ise yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip bireylerden oluşmaktadır. Lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenlerin sayısının fazla olmasında son yıllarda okul öncesi öğretmenliğine yönelimin fazla olmasının etkili olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem yıllarına bakıldığında %75,2 gibi büyük bir kısmı 1-10 yıl arası kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Elde edilen bu veri bölümün yeni, öğretmenlerin genç olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

#### **4.2. Okul Müdürlerinin Çalıştıkları Kurum Tipine Göre Etkili Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri**

Yapılan analizler sonucunda elde edilen okul müdürlerinin çalıştıkları kurum tipine göre etkili liderlik özelliklerine ulaşma düzeyleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

*Tablo 4.2. Okul Müdürlerinin Çalıştıkları Kurum Tipine Göre Etkili Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri*

Ölçek Boyutları	Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	Anaokulu
Heyecanlı olmak	Ort.	4,04
	Ss.	0,82
İletişim kurabilmek	Ort.	4,35
	Ss.	0,68
Vizyon sahibi olmak	Ort.	4,38
	Ss.	0,61
Güvenilir olmak	Ort.	4,40
	Ss.	0,72
Örnek olmak	Ort.	4,32
	Ss.	0,78
Demokratik ve hoşgörülü olmak	Ort.	4,23
	Ss.	0,76
Pozitif olmak	Ort.	4,33
	Ss.	0,65

Tablo 4.2. İncelendiğinde okul müdürlerinin sahip oldukları etkili liderlik niteliklerine ilişkin ortalama değerlerine göre, anaokullarında görev yapan öğretmenlerin, müdürlerinin sahip oldukları liderlik niteliklerinden heyecanlı olmak boyutunda en düşük (4,04), Güvenilir olmak boyutunda ise en yüksek (4,40) değerlendirmeyi yapmışlardır.

Tablo 4.2.de elde edilen veriler ışığında yöneticilerin heyecanlı olmak boyutunda diğer boyutlarla karşılaştırıldığında ortalamasının düşük çıkmasında, veli, öğretmen ve öğrencilerden kaynaklanan sorunların zaman içerisinde yöneticilerin mesleki heyecanlarının azalmasına neden olduğu söylenebilir. Ayrıca elde edilen bulgular incelendiğinde güvenilir olmak boyutunda öğretmen görüşlerinin çok yüksek çıkmasında okul müdürlerinin okulda, okul ve etik ikliminin olumlu olması konusunda gayretlerinin yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

### 4.3. Müdürlerin Liderlik Niteliklerinin Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Eğitim Düzeyi, Kıdem Yılı ve İstihdam Türlerine Bağlılığına İlişkin Bulgular

Öğretmen görüşlerine göre, müdürlerin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri cinsiyet değişkenine göre yedi alt boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar etkili liderlik özelliklerine ait olan, heyecanlı olmak, iletişim kurabilmek, vizyon sahibi olmak, güvenilir olmak ve güvenmek, örnek olmak, demokratik ve hoşgörülü olmak, pozitif olmak olarak sıralanabilir.

#### 4.3.1. Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre İncelenmesi

Aşağıda yer alan Tablo.4.3'te, müdürlerin etkili liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre incelenmesi sonucu elde edilen Mann Whitney-U testinin analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.3. Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre U-Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Cinsiyet	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Heyecanlı olmak	Kadın	127	70,87	9000,00	872,00	0,352
	Erkek	16	81,00	1296,00		
İletişim kurabilmek	Kadın	127	69,57	8836,00	708,00	<b>0,047</b>
	Erkek	16	91,25	1460,00		
Vizyon sahibi olmak	Kadın	127	72,39	9193,00	967,00	0,752
	Erkek	16	68,94	1103,00		
Güvenilir olmak	Kadın	127	69,84	8870,00	742,00	0,075
	Erkek	16	89,13	1426,00		
Örnek olmak	Kadın	127	70,55	8959,50	831,50	0,230
	Erkek	16	83,53	1336,50		
Demokratik ve hoşgörülü olmak	Kadın	127	70,30	8928,50	800,50	0,166
	Erkek	16	85,47	1367,50		
Pozitif olmak	Kadın	127	69,77	8861,00	733,00	0,067
	Erkek	16	89,69	1435,00		



Öğretmenlerin görüşlerine göre, müdürlerin etkili liderlik özelliklerinden aldıkları puanların, öğretmenlerin cinsiyetine göre Mann Whitney-U testi analiz sonuçları tablo 4.3'te verilmiştir. Buna göre, etkili liderlik özelliklerinden heyecanlı olmak alt boyutunda müdürlerin nitelikleri açısından, erkek ve bayan öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı fark bulunmamıştır ( $U=872,00, p>.05$ ). Yani öğretmenlerin bu boyuta ilişkin görüşleri benzerdir diyebiliriz.

Etkili liderlik özelliklerinden iletişim kurabilmek alt boyutunda müdürlerin nitelikleri açısından erkek ve bayan öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı fark bulunmuştur ( $U=708,00, p<.05$ ). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre müdürleriyle daha iyi iletişim kurabildiklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin okul müdürünün iletişim kurabilme ile ilgili özellikleri konusunda görüşleri farklıdır denilebilir. Bu bulgu, erkek öğretmenlerin iletişim kurabilme konusunda kadınlara göre daha başarılı olduğu veya okul müdürlerinin erkek öğretmenlerle iletişimlerinin iyi olduğu şeklinde de ifade edilebilir.

Tablo 4.3. incelendiğinde, etkili liderlik özelliklerinden vizyon sahibi olmak alt boyutuna ilişkin analiz sonuçları, kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığını göstermektedir ( $U=967,00, p>.05$ ). Bu bulgudan öğretmenlerin okul müdürlerinin vizyon sahibi olmak konusunda görüşlerinin aynı olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, etkili liderlik özelliklerinden güvenilir olmak ve güvenmek alt boyutunda müdürlerin nitelikleri açısından, erkek ve bayan öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı fark bulunmamıştır ( $U=742,000, p>.05$ ). Öğretmenlerin görüşlerinin müdürlerin güvenilir olmak ve güvenmek boyutlarında paralel olmasında, okulda müdür tarafından oluşturulan huzur ortamının etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca okul müdürünün verdiği sözleri yerine getirmesinin de bu bulgunun elde edilmesinde etkili olduğu söylenebilir.

Müdürlerin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre, örnek olmak alt boyutunda, okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri arasında, cinsiyetlerine bağlı olarak anlamlı fark bulunmamıştır ( $U=831,50, p>.05$ ). Okul yöneticileri okul içerisinde öğretmenlere, öğrencilere, velilere veya

memur ve hizmetlilere tutum ve davranışları ile örnek olması bu verilerin oluşmasının nedeni olarak gösterilebilir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, etkili liderlik özelliklerinden demokratik ve hoşgörülü olmak alt boyutunda müdürlerin nitelikleri açısından, erkek ve bayan öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı fark bulunmamıştır. ( $U=800,50$ ,  $p>.05$ ). Son yıllarda yapılan yönetici atamalarında öğretmenlerin branşlarının olduğu okulda yönetici olma şartı getirilmesiyle ana okullarında sadece okul öncesi öğretmenliği mezunu öğretmenlerin müdür olması sağlanmıştır. Bu değişiklikle alanı olmadığı halde ana okulunda müdürlük yapan idarecilerin görevi sona ermiştir. Alanı okul öncesi olan idarecilerin göreve gelmesiyle okullarda demokratik ve hoşgörü ortamının oluşmasını sağladığı söylenebilir.

Tablo 4.3. incelendiğinde, etkili liderlik özelliklerinden pozitif olmak alt boyutuna ilişkin analiz sonuçları, kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığını göstermektedir( $U=733,00$  $p>.05$ ). Öğretmenlerin müdürlerin pozitif olduklarına dair görüşleri birbirine benzer olduğu söylenebilir. Son yıllarda yetişen eğitimcilerin eskiye nazaran daha pozitif olduğu düşünülebilir. Çünkü, okulda yaşanacak herhangi bir sorun okulun tüm paydaşlarını etkileyeceğinden okul müdürlerinin çözüm odaklı, pozitif düşünerek olaylara yaklaşması bu verinin elde edilmesinde etkili olduğu söylenebilir.

Sıra ortalamalarına bakıldığında; okul müdürlerinin heyecanlı olması, iletişim kurabilmesi, güvenilir olması ve çalışma arkadaşlarına güvenmesi, örnek olması, demokratik ve hoşgörülü olması ve pozitif olması konusunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha pozitif düşündükleri ve okul müdürlerinin bu liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini daha yüksek düzeyde buldukları söylenebilir. Bir başka ifade ile, bayan öğretmenler, müdürlerini, araştırmada yer verilen 6 alt liderlik boyutuna sahip olma düzeyleri bakımından, okulda çalışan erkek öğretmenlere göre daha yetersiz ve düşük düzeyde bulmaktadırlar. Bu fark istatistiki açıdan anlamlı olmasa da, betimsel olarak bu sonuca ulaşılmaktadır. Bu bulgu, okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun erkek olması ve kadın erkek iletişimde toplumun negatif tutumundan dolayı bayan öğretmenlerin okul müdürleriyle etkili iletişim kuramamasından kaynaklanıyor olabilir.

### 4.3.2. Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre İncelenmesi

Aşağıdaki tabloda müdürlerin etkili liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin yaş gruplarına göre kruskal wallis testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.4 Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Yaş Grupları	N	Sıra ortalaması	Sd	$\chi^2$	P
Heyecanlı olmak	20-29	67	70,73	147	4,317	0,229
	30-39	68	79,11			
	40-49	12	67,38			
	50-59	2	124,00			
İletişim kurabilmek	20-29	67	70,60	147	6,325	0,097
	30-39	68	79,93			
	40-49	12	62,00			
	50-59	2	132,50			
Vizyon sahibi olmak	20-29	67	70,62	147	8,199	0,042
	30-39	68	80,76			
	40-49	12	56,63			
	50-59	2	136,00			
Güvenilir olmak	20-29	67	66,24	147	11,603	0,009
	30-39	68	85,04			
	40-49	12	58,17			
	50-59	2	128,00			
Örnek olmak	20-29	67	70,03	147	5,528	0,137
	30-39	68	79,96			
	40-49	12	65,79			
	50-59	2	128,00			
Demokratik ve hoşgörülü olmak	20-29	67	69,56	147	8,658	0,034
	30-39	68	81,61			
	40-49	12	57,75			
	50-59	2	136,00			
Pozitif olmak	20-29	67	71,04	147	7,681	0,053
	30-39	68	80,62			
	40-49	12	55,83			
	50-59	2	131,50			

Tablo 4.4.'te yer alan araştırmaya katılanlara ilişkin yaş değişkenine göre Kruskal Wallis testi sonuçları verilmiştir. Tabloda veri toplanan örneklem grubunda yalnızca iki kişinin 50-59 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu sayı, o yaş grubu öğretmenlerin görüşlerini temsil edecek düzeyde bulunmadığı için analiz yorumlarında yer verilmemiştir.

Elde edilen verilere göre, etkili liderlik özelliklerinden heyecanlı olmak alt boyutunda müdürlerin nitelikleri açısından, 20-29, 30-39, 40-49 ve 50-59 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $X^2(3)=4,317, p>.05$ ). Bu bulguda, okul müdürlerinin heyecanlı olmaları ile ilgili görüşlerinde öğretmenlerin yaşlarına göre bir farklılık bulunmadığı ve görüşlerinin benzer olduğu söylenebilir.

Yukarıdaki Tablo 4.4 incelendiğinde okul müdürlerinin iletişim kurabilme ( $X^2(3)=6,325, p>.05$ ), örnek olma ( $X^2(3)=5,528, p>.05$ ) ve pozitif olma ( $X^2(3)=7,681, p>.05$ ) boyutlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri alınmış ve 20-29, 30-39, 40-49 ve 50-59 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır ( $p>.05$ ). Buna göre, bu boyutlarda da farklı yaşlarda öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık oluşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğun aynı yaş grubu içerisinde olması bu sonucun elde edilmesinde etkili olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin vizyon sahibi olma ( $X^2(3)=8,199, p<.05$ ), güvenilir olma ve güven duyma ( $X^2(3)=11,603, p<.05$ ) ve demokratik ve hoşgörülü olma ( $X^2(3)=5,528, p<.05$ ) boyutlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri alınmış ve 20-29, 30-39, 40-49 ve 50-59 yaş aralığındaki öğretmenlerin görüşleri arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Daha değişik bir şekilde ifade etmek gerekirse öğretmen görüşleri bu boyutlarda yaş değişkenine göre farklıdır denilebilir.

Sıra ortalamalarına bakıldığında, etkili liderlik alt boyutlarının tümünde, okullarda görev yapan 30-39 yaş aralığındaki öğretmenler, müdürlerinin bahsedilen 7 alt boyuta daha yüksek düzeyde sahip olduklarını belirtirken, 40-49 yaş aralığındaki öğretmenler ise müdürlerinin heyecanlı, pozitif, örnek bir birey, demokratik, hoşgörülü, vizyon sahibi, güvenilir olma ve kurdukları iletişim yönünden daha zayıf ve düşük düzeyde olduklarını belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin çoğunlukla 20-29

yaş aralığının üzerinde bir yaş aralığında oldukları dikkate alındığında, yaş farkı arttıkça öğretmen ile okul müdürü arasında iletişim zayıflığı yaşandığı söylenebilir. Ayrıca yeni yetişen okul öncesi öğretmenlerin daha iyi bir lisans eğitimi aldıkları dikkate alındığında bir kuşak çatışmasının yanında, formasyon bilgisinin eksikliği de bu sonucun oluşmasında rol aldığı söylenebilir.

#### 4.3.3. Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre İncelenmesi

Aşağıda yer alan Tablo.4.5'te müdürlerin etkili liderlik özelliklerinin, öğretmenlerin eğitim düzeyine göre incelenmesi sonucu elde edilen Kruskal Wallis testinin analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.5. Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Eğitim Düzeyi	N	Sıra ortalaması	Sd	$\chi^2$	p
Heyecanlı olmak	Lise	2	125	148	3,864	0,276
	Ön lisans	26	81,62			
	Lisans	115	73,99			
	Y.Lisans	7	63,50			
İletişim kurabilmek	Lise	2	121,00	148	5,398	0,145
	Ön lisans	26	81,73			
	Lisans	115	71,95			
	Y.Lisans	7	97,64			
Vizyon sahibi olmak	Lise	2	89,75	148	1,945	0,584
	Ön lisans	26	83,56			
	Lisans	115	72,82			
	Y.Lisans	7	85,50			
Güvenilir olmak	Lise	2	129,00	148	6,229	0,101
	Ön lisans	26	85,92			
	Lisans	115	71,47			
	Y.Lisans	7	87,64			
Örnek olmak	Lise	2	129,00	148	4,488	0,213
	Ön lisans	26	82,75			
	Lisans	115	72,63			
	Y.Lisans	7	80,43			
Demokratik ve hoşgörülü olmak	Lise	2	89,50	148	1,758	0,624
	Ön lisans	26	84,54			
	Lisans	115	73,03			
	Y.Lisans	7	78,57			
Pozitif olmak	Lise	2	111,25	148	3,402	0,334
	Ön lisans	26	80,69			
	Lisans	115	72,65			
	Y.Lisans	7	92,79			

Tablo 4.5'teyen alan Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre veri toplanan örneklem grubunda yalnızca iki kişinin lise eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. İki kişinin söz konusu eğitim düzeyi öğretmenlerin görüşlerini temsil edecek düzeyde bulunmadığı için analiz yorumlarında yer verilmemiştir.

Tablo 4.5'e göre, etkili liderlik özelliklerinden heyecanlı olmak alt boyutunda müdürlerin nitelikleri açısından, lise, nlisans, lisans ve yüksek lisans eğitim düzeylerindeki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. ( $X^2(3)=3,864$ ,  $p>.05$ ). Bu bulgu, okul müdürlerinin heyecanlı olmaları ile ilgili görüşlerinde öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre bir farklılık oluşmadığını göstermektedir.

Okul müdürlerinin iletişim kurabilme ( $X^2(3)=5,398$ ,  $p>.05$ ), vizyon sahibi olma ( $X^2(3)=1,945$ ,  $p>.05$ ), güvenilir olma ve güven duyma ( $X^2(3)=6,229$ ,  $p>.05$ ), örnek olma ( $X^2(3)=4,488$ ,  $p>.05$ ) demokratik ve hoşgörülü olma ( $X^2(3)=1,758$ ,  $p>.05$ ) ve pozitif olma ( $X^2(3)=3,402$ ,  $p>.05$ ) boyutlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri alınmış ve lise, nlisans, lisans ve yüksek lisans eğitim düzeylerinde öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Elde edilen bu verilere göre, tüm boyutlarda farklı eğitim düzeylerinde öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Sıra ortalamalarına bakıldığında, etkili liderlik alt boyutlarının heyecanlı olmak, örnek olmak, demokratik ve hoşgörülü olmak alt boyutlarında, okullarda görev yapan nlisans eğitim seviyesine sahip öğretmenler, müdürlerinin bahsedilen 3 alt boyuta daha yüksek düzeyde sahip olduklarını belirtirken, yüksek lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenler ise müdürlerin iletişim kurabilmek, vizyon sahibi olmak, güvenilir olmak ve pozitif olmak alt boyutlarında daha yüksek düzeyde sahip olduklarını belirtmektedirler. Bu bulgu, öğretmenlerin eğitim düzeyinden kaynaklanan bakış açısıyla ilgili olabilir.

#### 4.3.4. Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Kıdem Yılına Göre İncelenmesi

Aşağıda yer alan Tablo 4.6'da anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma dereceleri ile öğretmenlerin kıdem yılına göre, yedi alt boyuta göre yapılmış olan Mann Whitney U testinin analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.6. Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin Kıdem Yılına Göre U-Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Kıdem Yılı	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U	p
Heyecanlı olmak	1-10 yıl	100	65,93	6593,00	1543,00	0,573
	11 yıl ve üzeri	33	70,24	2318,00		
İletişim kurabilmek	1-10 yıl	100	67,13	6713,00	1637,00	0,946
	11 yıl ve üzeri	33	66,61	2198,00		
Vizyon sahibi olmak	1-10 yıl	100	67,22	6722,00	1628,00	0,908
	11 yıl ve üzeri	33	66,33	2189,00		
Güvenilir olmak	1-10 yıl	100	64,89	6489,00	1439,00	0,265
	11 yıl ve üzeri	33	73,39	2422,00		
Örnek olmak	1-10 yıl	100	65,87	6587,00	1537,00	0,550
	11 yıl ve üzeri	33	70,42	2324,00		
Demokratik ve hoşgörülü olmak	1-10 yıl	100	66,91	6690,50	1640,00	0,960
	11 yıl ve üzeri	33	67,29	2220,50		
Pozitif olmak	1-10 yıl	100	67,18	6718,00	1632,00	0,924
	11 yıl ve üzeri	33	66,45	2198,00		

Öğretmenlerin görüşlerine göre, müdürlerin etkili liderlik özelliklerinden aldıkları puanların, öğretmenlerin kıdem yılına göre Mann Whitney-U testi analiz sonuçları tablo 4.6'da gösterilmiştir. Buna göre, etkili liderlik özelliklerinden heyecanlı olmak alt boyutunda müdürlerin nitelikleri açısından, 1-10 yıl ve 11 yıl üzeri kıdem yılına sahip öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $U=1543,00, p>.05$ ).

Etkili liderlik özelliklerinden iletişim kurabilmek alt boyutunda müdürlerin nitelikleri açısından 10 yıl ve 11 yıl üzeri kıdem yılına sahip öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı fark bulunmamıştır ( $U=1637,00, p>.05$ ).

Analiz sonuçlarına göre, etkili liderlik özelliklerinden vizyon sahibi olmak alt boyutuna ilişkin analiz sonuçları, 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 11 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır ( $U=1628,00, p>.05$ ).

Öğretmenlerin görüşlerine göre, etkili liderlik özelliklerinden güvenilir olmak ve güvenmek alt boyutunda müdürlerin nitelikleri açısından, 10 yıl ve 11 yıl üzeri kıdem yılına sahip öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı fark bulunmamıştır ( $U=1439,00, p>.05$ ).

Müdürlerin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin yapılan analiz sonuçlarına göre, örnek olmak alt boyutunda, okul öncesi öğretmenlerinin görüşleri arasında, kıdem yılına bağlı olarak değişen bir farklılık tespit edilmemiştir ( $U=1537,00, p>.05$ ).

Öğretmenlerin görüşlerine göre, etkili liderlik özelliklerinden demokratik ve hoşgörülü olmak alt boyutunda müdürlerin nitelikleri açısından, farklı kıdem düzeyine sahip öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı fark bulunmamıştır ( $U=1640,00, p>.05$ ).

Tablo 4.6. incelendiğinde, etkili liderlik özelliklerinden pozitif olmak alt boyutuna ilişkin analiz sonuçları, 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ile 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark tespit edilememiştir ( $U=1632,00, p>.05$ ).

Sıra ortalamalarına bakıldığında; okul müdürlerinin heyecanlı olması, iletişim kurabilmesi, güvenilir olması ve çalışma arkadaşlarına güvenmesi, örnek olması, demokratik ve hoşgörülü olması ve pozitif olması konusunda 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre daha olumlu düşündükleri ve okul müdürlerinin bu liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini daha yüksek düzeyde buldukları söylenebilir. Bir başka ifade ile 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler, müdürlerini, araştırmada yer verilen tüm liderlik boyutlarına sahip olma düzeyleri bakımından, okulda çalışan 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yetersiz ve düşük düzeyde bulmaktadırlar. Bu fark istatistikî açıdan anlamlı olmasa da, betimsel olarak bu sonuca ulaşılmaktadır. Bu bulgu



mesleki kıdemi düşük öğretmenlerin, mesleki tecrübelerinin az olması nedeni ile müdürün görev ve sorumluluklarını iyi bilmemesinden kaynaklanıyor olabilir.

#### 4.3.5. Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin İstihdam Şekline Göre İncelenmesi

Aşağıda yer alan Tablo 4.7’de anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma dereceleri ile öğretmenlerin istihdam şekline göre, yedi alt boyuta göre yapılmış olan Kruskal Wallis testinin analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.7. Müdürlerin Etkili Liderlik Özelliklerinin, Öğretmenlerin İstihdam Şekline Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	İstihdam Şekli	N	Sıra ortalaması	sd	$\chi^2$	p
Heyecanlı olmak	Kadrolu	130	73,56	149	2,979	0,226
	Ücretli	20	91,03			
	Diğer	1	93,00			
İletişim kurabilmek	Kadrolu	130	75,25	149	0,352	0,839
	Ücretli	20	81,20			
	Diğer	1	69,00			
Vizyon sahibi olmak	Kadrolu	130	74,94	149	0,563	0,765
	Ücretli	20	82,70			
	Diğer	1	80,00			
Güvenilir olmak	Kadrolu	130	75,32	149	0,360	0,835
	Ücretli	20	80,95			
	Diğer	1	65,00			
Örnek olmak	Kadrolu	130	75,60	149	0,715	0,699
	Ücretli	20	80,15			
	Diğer	1	45,00			
Demokratik ve hoşgörülü olmak	Kadrolu	130	74,69	149	1,433	0,489
	Ücretli	20	85,73			
	Diğer	1	51,50			
Pozitif olmak	Kadrolu	130	75,59	149	0,299	0,861
	Ücretli	20	79,53			
	Diğer	1	59,00			

Çalışmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine göre, müdürlerin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinden aldıkları puanların, öğretmenlerin istihdam şekline göre Kruskal Wallis testi sonuçları tablo 4.7’de verilmiştir. Veri toplanan örneklem grubunda yalnızca bir kişinin diğer kategorisinde istihdam şekline sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu istihdam şeklinin yeterli düzeyde bulunmadığı için analiz yorumlarında yer verilmemiştir.

Tablo 4.7’ye göre, etkili liderlik özelliklerinden heyecanlı olmak alt boyutunda müdürlerin nitelikleri açısından, tüm istihdam şekillerindeki öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. ( $X^2(2)=2,979$ ,  $p>.05$ ). Okul müdürlerinin iletişim kurabilme ( $X^2(2)=0,352$ ,  $p>.05$ ), vizyon sahibi olma ( $X^2(2)=0,563$ ,  $p>.05$ ), güvenilir olma ve güven duyma ( $X^2(2)=0,360$ ,  $p>.05$ ), örnek olma ( $X^2(2)=0,715$ ,  $p>.05$ ) demokratik ve hoşgörülü olma ( $X^2(2)=1,433$ ,  $p>.05$ ) ve pozitif olma ( $X^2(2)=0,299$ ,  $p>.05$ ) boyutlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri alınmış ve tüm istihdam şekillerinde öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buna göre, tüm boyutlarda farklı istihdam şekillerindeki öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık oluşmadığı tespit edilmiştir.

Sıra ortalamalarına bakıldığında, etkili liderlik alt boyutlarının heyecanlı olmak, iletişim kurabilmek, vizyon sahibi olmak, güvenilir olmak, örnek olmak, demokratik ve hoşgörülü olmak ve pozitif olmak alt boyutlarında, okullarda görev yapan farklı istihdam şekillerinde görev yapan öğretmenler, müdürlerinin bahsedilen tüm alt boyutlardaki özelliklere daha yüksek düzeyde sahip olduklarını belirtmektedirler. Bu bulguya göre, anaokulların daha az derslikli ve buna paralel olarak görevli öğretmen sayısının da az olması nedeni ile çalışanlar arasında sıcak bir ilişki gelişmesinden ve daha iyi iletişim kurulmasından kaynaklanıyor olabilir.

#### **4.4. Öğretmenlerin Etkili Liderlik Ölçeğine Katılma Düzeyleri**

Aşağıda yer alan Tablo 4.8’de anaokulu müdürlerinin etkili liderlik ölçeğine katılma düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4.8. Öğretmenlerin Etkili Liderlik Ölçeğine Katılma Düzeyleri

Önermeler	1(Asla)		2(Çok Nadiren)		3(Ara Sıra)		4(Sık Sık)		5(Daima)		Ort	S.S.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
1.Okula her geldiğinde, yeni göreve başlıyor gibidir	6	4,1	8	5,4	34	23,1	52	35,4	47	32,0	3,86	1,06
2.Yazılı ifade gücü yüksektir			7	4,8	23	15,6	56	38,1	61	41,5	4,16	0,86
3.Okulun amaçlarını açıkça ortaya koyar.					15	9,9	40	26,5	96	63,6	4,54	0,67
4.Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır			9	6,0	10	6,7	24	16,0	107	71,3	4,53	0,86
5.Fikir ve düşüncelerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.	1	0,7	5	3,3	17	11,3	43	28,5	85	56,3	4,36	0,86
6.Okulda çalışanlar, okul yöneticisine güvenir	1	1,3	7	4,7	19	12,7	36	24,0	86	57,3	4,31	0,96
7.Yeni alınan kararları uygularken büyük heyecan duyar			4	2,7	24	16,2	62	41,9	58	39,2	4,18	0,80
7.Yeni alınan kararları uygularken büyük heyecan duyar			4	2,7	24	16,2	62	41,9	58	39,2	4,18	0,80
8.Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder	4	2,7	8	5,5	22	15,1	54	37,0	58	39,7	4,05	1,01
9.Hayattan keyif alır	1	0,7	3	2,0	26	17,3	38	25,3	82	54,7	4,31	0,88
10.Mesleki ve ahlaki kurallara dikkat eder.			3	2,0	5	3,3	39	26,0	103	68,7	4,61	0,65
11.Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modelidir			4	2,7	23	15,4	39	26,2	83	55,7	4,35	0,84
12.Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar	2	1,3	5	3,3	18	12,0	39	26,0	86	57,3	4,35	0,91
13.Okul çalışanlarına güvenir	1	0,7	4	2,6	19	12,6	47	31,1	80	53,0	4,33	0,85
14.Okul çalışanlarının kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur	1	0,7	3	2,0	13	8,6	43	28,5	91	60,3	4,46	0,79

Tablo 4.8'in Devamı

Önermeler	1		2		3		4		5		Ort	S.S.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
15.Yönetim ile ilgili hatalı kararlarını tekrar etmez	4	2,7	6	4,1	16	10,9	60	40,8	61	41,5	4,14	0,96
14.Okul çalışanlarının kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur	1	0,7	3	2,0	13	8,6	43	28,5	91	60,3	4,46	0,79
15.Yönetim ile ilgili hatalı kararlarını tekrar etmez	4	2,7	6	4,1	16	10,9	60	40,8	61	41,5	4,14	0,96
16.Okulun geleceğini düşünür			2	1,3	9	6,0	29	19,2	111	73,5	4,65	0,65
17.Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder	1	0,7	8	5,3	16	10,7	41	27,3	84	56,0	4,33	0,92
18.Öğretmenler, okul yönetimine fikirlerini korkusuzca açıklayabilir			2	1,3	29	19,2	40	26,5	80	53,0	4,31	0,83
19.Geçmişteki bir sorunu bugüne taşımaz	11	7,3	12	8,0	24	16,0	46	30,7	57	38,0	3,84	1,23
20.Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder			2	1,3	17	11,3	42	27,8	90	59,6	4,46	0,75
21.İyi bir dinleyicidir			4	2,6	17	11,3	33	21,9	97	64,2	4,48	0,80
22.Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşünceye önem verir.			3	2,0	16	10,6	40	26,5	2	60,9	4,46	0,76
23.Herhangi bir çatışma durumunda ikna edicidir.			5	3,3	21	14,0	43	28,7	81	54,0	4,33	0,84
24.İsteklerini söylemek yerine yaparak örnek olur	2	1,3	13	8,7	24	16,0	51	34,0	60	40,0	4,03	1,02
25.Olaylara farklı boyutlardan bakabilir			9	6,0	20	13,4	50	33,6	70	47,0	4,21	0,90
26.Okulda, öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar	2	1,3	9	6,0	23	15,3	38	25,3	78	52,0	4,21	0,99
27.Okul yönetimi ile ilgili değişiklikler yapmaya çok isteklidir	1	0,7	4	2,7	21	14,2	55	37,2	67	45,3	4,24	0,84
28.İnsanlarla ilişkilerinde içtendir			7	4,7	12	8,1	40	27,0	89	60,1	4,42	0,83

Tablo 4.8'in Devamı

Önermeler	1		2		3		4		5		Ort	S.S.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
29.Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır	1	0,7	2	1,3	17	11,3	41	27,3	89	59,3	4,43	0,80
30.Örnek adımları her zaman önce kendisi atar			6	4,0	20	13,3	49	32,7	75	50,0	4,29	0,85
31.Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir	1	0,7	4	2,7	15	10,1	44	29,7	84	56,8	4,39	0,83
32.Okulun etkililiğini artırmak için bütün fırsatları değerlendirir			3	2,0	15	10,0	45	30,0	87	58,0	4,44	0,75
33.Sözlü ifade gücü çok yüksektir			5	3,4	19	12,8	43	28,9	82	55,0	4,36	0,83
34.Farklı düşüncelere büyük önem verir			7	4,7	18	12,0	55	36,7	70	46,7	4,25	0,85
35.Eğitim ve okulun geleceği konusunda iyimserdir.			1	0,7	14	9,3	40	26,7	95	63,3	4,53	0,69
36.Okulda çalışan herkese aynı oranda saygı gösterir			2	1,3	23	15,4	33	22,1	91	61,1	4,43	0,80
37.Okul yönetimiyle ilgili konularda risk alır	9	6,0	13	8,7	29	19,5	46	30,9	52	34,9	3,80	1,19
38.Öğretmenlerin performanslarını objektif bir şekilde değerlendirir	1	0,7	4	2,7	22	14,7	47	31,3	76	50,7	4,29	0,86
39.Beden dilini iyi kullanır			4	2,7	22	14,8	53	35,6	70	47,0	4,27	0,81
40.Eleştiriye açıktır	2	1,3	8	5,3	28	18,7	40	26,7	72	48,0	4,15	0,99
<b>TOPLAM</b>											<b>4,30</b>	<b>0,86</b>

Araştırmaya katılan öğretmenlere 7 alt boyutta olmak üzere 40 önerme sunulmuş ve söz konusu önermeler ile müdürlerinin etkili liderlik nitelik düzeyleri

incelenmiştir. İnceleme sonucuna göre “Okulun geleceğini düşünür(16.madde)”, önermesine öğretmenler en yüksek ortalama ile (4,65) “daima” ifadesini kullanırlarken, bu önermeyi “Mesleki ve ahlaki kurallara dikkat eder. (10.madde)” (4,61), “Okulun amaçlarını açıkça ortaya koyar(3.madde)” (4,54), “Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır(4.madde)” (4,53), “Eğitim ve okulun geleceği konusunda iyimserdir” (4,53) önermeleri takip etmektedir. Bu maddelere katılımın yüksek olmasında yöneticilerinin okulları sahiplenmelerinin etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 4.8 incelendiğinde alt boyuttaki maddeler içerisinde en düşük katılım 3,80 ortalama ile “Okul yönetimiyle ilgili konularda risk alır(37.madde)” önermesinde gerçekleşmiştir.Bu bulgu gösteriyor ki okul müdürleri risk almıyor. Risk almamalarının altında yatan sebep ise yetkilerinin kısıtlı olması gösterilebilir.

Yukarıdaki tabloda yer alan öğretmenlerin etkili liderlik ölçeğine katılma düzeylerinin genel ortalamasına bakıldığında “Daima(4,30)” düzeyinde olduğu görülmektedir.Bu sonucun elde edilmesinde okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından yüksek oranda olumlu algılanmasından kaynaklandığı söylenebilir.

## 5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmada elde edilen sonuçlar ve konu ile ilgili yapılan tartışmalar yer almaktadır.

### 5.1. Tartışma

Bu çalışmada, okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ve liderlik davranışları, araştırmaya katılanların cinsiyetleri, yaşları, istihdam şekilleri, eğitim düzeyleri ve kıdem yıllarına göre incelenmiştir.

Okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri cinsiyet değişkenine göre yapılan analiz sonucunda, yalnızca iletişim kurabilmek alt boyutunda, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkek öğretmenler, bayan öğretmenlere göre müdürleriyle daha iyi iletişim kurabildiğini belirtmişlerdir. Şekerci (2006) yaptığı çalışmada cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edememiştir. Bu da bizim yaptığımız çalışmanın tersi bir sonucun olduğunu ve çalışmamıza benzer sonuçların elde edilmediğini göstermektedir.

Anaokulunda çalışan erkek öğretmen sayısı az olduğu için cinsiyetleri açısından yalnız kalmaktadırlar. Durumun farkında olan anaokulu müdürleri erkek öğretmenlerin motivasyon düşüklüğü yaşamaması için okulda bayan öğretmenlere nazaran erkek öğretmenlere pozitif ayrımcılık yapabilmektedir. Sonuçolarak, erkek öğretmenlerin, bayan öğretmenlere göre okul müdürleriyle daha iyi iletişim kurduklarını belirtmelerinde de bu durumun önemli bir etken olduğu söylenebilir. Üsküplü (2011) yaptığı çalışmada, mezun olduktan sonra göreve başlayan erkek öğretmenler, özellikle anaokullarında, çoğunlukla kendilerinden başka erkek öğretmen ve çalışan olmadığı için iş hayatında da cinsiyetleri açısından yalnız kalmaktadırlar. Bunun farkında olan anaokulu müdürleri, erkek öğretmenlerin motivasyonlarının düşmesini engellemek amacıyla okul içinde erkek öğretmenlere, bayan öğretmenlere göre daha fazla ayrıcalık tanıyabilmekte, özellikle onlara karşı

serbest bırakıcı davranabilmektedirler. Yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçlar araştırmamızı destekler niteliktedir. Turan ve Ebiçlioğlu (2002) tarafından gerçekleştirilen araştırmada öğretmenlerin; yöneticilerinin etkili liderlik özelliklerine yüksek düzeyde sahip olduklarını algıladıklarını açıklamışlardır. Cinsiyet ayrımı gözetmeksizin okul yöneticilerinin en üst düzeydeki liderlik özelliği “tutarlı olmaları” iken, en alt düzeydeki liderlik özellikleri ise “pozitif olmaları”dır. Elde edilen bu sonuç araştırmamıza paralellik göstermemektedir.

Anaokulu müdürlerinin liderlik nitelikleri farklı eğitim düzeylerine sahip öğretmenler tarafından değerlendirilmiş ve ön lisans mezunu olan öğretmenlerin, lisans mezunu olan öğretmenlere göre müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine daha yüksek düzeyde sahip olduklarını belirttikleri görülmüştür. Şekerci (2006) yaptığı çalışmada öğretmenlerin görüşleri arasında öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Şekerci'nin (2006) yaptığı çalışma araştırmamızı desteklemektedir.

Nitekim öğretmenlerin istihdam şekillerine göre incelediğimizde de eğitim düzeylerine paralel olarak ücretli çalışan öğretmenler, kadrolu çalışan öğretmenlere göre müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine daha yüksek oranda sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç ücretli öğretmenlerin iş garantilerinin kadrolu öğretmenlere göre daha az olduğu ve bu sebeple müdürlerine eleştirel açıdan bakmaktan kaçındıkları düşünülmektedir.

Farklı kıdem yıllarına sahip öğretmenlerin müdürlerinin etkili liderlik özellikleri değerlendirdiklerinde, 11 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler, müdürlerini, araştırmada yer verilen tüm liderlik boyutlarına sahip olma düzeyleri bakımından, okulda çalışan 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yetersiz ve düşük düzeyde bulmaktadırlar. Ayhan (2012) yaptığı çalışmada yöneticilerin, öğretmenlerin değerlendirmelerine göre etkili liderlik özellikleri içinde sadece İletişim kurabilmek ve Vizyon sahibi olmak özellikleri; görev yaptığı okuldaki çalışma yılı değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Görev yaptıkları okuldaki çalışma süreleri farklı olan öğretmenlerin; yöneticilerinin İletişim kurabilmek ve Vizyon sahibi olmak özelliklerini algılamaları birbirinden farklılaşmıştır. Genel olarak görev yaptığı kurumdaki çalışma süresi daha fazla olan



öğretmenlerin yöneticilerinin İletişim kurabilmek ve Vizyon sahibi olmak özelliklerini algılamaları, kurumda daha kısa süreli çalışan meslektaşlarından daha yüksek düzeyde olduğu sonucunu bulmuşlardır. Ayhan'ın (2012) yaptığı çalışma kısmende olsa araştırmamızı desteklemektedir.

Günümüzde etkili bir okul liderinde bulunması gereken nitelikleri Morris (1999),kolaylaştırma, öğreticilik, uzman danışmanlık, kaynakları eşgüdümleme, iletişimcilik ve destekleyicilik olarak ifade etmektedir. 21. yüzyılın liderlik anlayışına baktığımız zaman; liderde bulunması gereken bazı özellikler olduğu söylenebilir. 21. yüzyılda yöneticiler başarılı olmak istiyorlarsa, liderlik konusundaki rollerini tekrar inceleyip, rollerini yeniden biçimlendirmeleri gereklidir (Akt. Töremen ve Karakuş, 2008). Çünkü Bennis ve Townsend (1995)'in (Akt. Leblebici, 2008) belirttiği gibi; günümüzün liderleri, hızla değişen teknoloji, fiziksel olarak insan gücüne olan ihtiyacın azalması ve nitelikli insan gücüne olan ihtiyacın artması nedeniyle geçmişe kıyasla daha esnek ve daha riske açık olmak durumundadırlar.

## 5.2. Sonuç

“Anaokulu Müdürlerinin Etkili Liderlik Özellikleri ve Sahip Olma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı tez çalışmamızdan elde edilen sonuçlar aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir.

- 1- Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun kadın öğretmenlerden oluştuğu, erkeklerin ise okul öncesi öğretmenliğini fazla tercih etmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.
- 2- Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun genç öğretmenlerden olduğu tespit edilmiştir. Okul öncesine verilen önemin son yıllarda artmasına paralel olarak üniversiteler tarafından okul öncesi öğretmenlik bölümlerinin sayısında artış olmuştur. Bölümün mazisinin kısa olması nedeniyle öğretmenlerin büyük çoğunluğunun genç yaşlarda olması sonucunu doğurmuştur.
- 3- Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisans düzeyinde eğitime sahip bireylerden oluştuğu tespit edilmiştir. Lisans düzeyinde eğitim

alan öğretmenlerin sayısının fazla olmasında son yıllarda okul öncesi öğretmenliğine yönelimin fazla olmasının etkili olduğu söylenebilir.

- 4- Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem yıllarına ilişkin verilere bakıldığında büyük bir kısmının 1-10 yıl arası kıdeme sahip olduğu görülecektir. Yani anaokulu öğretmenlerinin genç olduğu sonucuna ulaşılabilir.
- 5- Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde anaokullarında görev yapan öğretmenlerin, müdürlerinin sahip oldukları liderlik niteliklerinden heyecanlı olmak boyutunda en düşük, güvenilir olmak boyutunda ise en yüksek değerlendirmeyi yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- 6- Okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine ilişkin ortalamalarına bakıldığında heyecanlı olmak boyutunda ortalamasının düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bilgiden veli, öğretmen ve öğrencilerden kaynaklanan sorunların zaman içerisinde yöneticilerin mesleki heyecanlarının azalmasına neden olduğu sonucuna ulaşabiliriz.
- 7- Okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine ilişkin ortalamalarına bakıldığında güvenilir olmak boyutunda ortalamasının çok yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonucun okul müdürlerinin iş görenler karşısında olumlu bir pozisyonda olmasını güçlendirdiği söylenebilir.
- 8- Öğretmenlerin görüşlerine göre, müdürlerin etkili liderlik özelliklerinden aldıkları puanların, öğretmenlerin cinsiyetine göre heyecanlı olmak alt boyutunda müdürlerin nitelikleri açısından öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır Yani öğretmenlerin bu boyuta ilişkin görüşleri aynıdır sonucuna ulaşabiliriz.
- 9- Etkili liderlik özelliklerinden iletişim kurabilmek alt boyutunda müdürlerin nitelikleri açısından erkek ve bayan öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı fark bulunmuş ve erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre müdürleriyle daha iyi iletişim kurabildikleri sonucuna ulaşılmıştır.
- 10- Etkili liderlik özelliklerinden vizyon sahibi olmak alt boyutuna ilişkin bulgulara bakıldığında kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- 11- Etkili liderlik özelliklerinden güvenilir olmak ve güvenmek alt boyutunda müdürlerin nitelikleri açısından, erkek ve bayan öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- 12- Müdürlerin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin veriler incelendiğinde, örnek olmak alt boyutunda öğretmenlerinin görüşleri arasında, cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- 13- Etkili liderlik özelliklerinden demokratik ve hoşgörülü olmak alt boyutunda müdürlerin nitelikleri açısından, erkek ve bayan öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.
- 14- Etkili liderlik özelliklerinden pozitif olmak alt boyutuna ilişkin analiz sonuçları, kadın öğretmenler ile erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- 15- Araştırmadan elde edilen bulgulara göre etkili liderlik özelliklerinden heyecanlı olmak alt boyutunda yaş değişkeni açısından öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani müdürlerin heyecanlı olmaları ile ilgili öğretmenlerin görüşlerinin aynı olduğu sonucuna ulaşabiliriz.
- 16- Okul müdürlerinin iletişim kurabilme, örnek olma ve pozitif olma boyutlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında yaş değişkenine göre anlamlı fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun aynı yaş grubu içerisinde olmasının bu sonucun elde edilmesinde etkili olduğu söylenebilir.
- 17- Okul müdürlerinin güvenilir olma, vizyon sahibi olma, güven duyma ve demokratik ve hoşgörülü olma boyutlarına ilişkin öğretmenlerin görüşleri yaş değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- 18- Araştırmadan elde edilen veriler ışığında sıra ortalamalarına bakıldığında, etkili liderlik alt boyutlarının tümünde, okullarda görev yapan 30-39 yaş aralığındaki öğretmenler, müdürlerinin bahsedilen 7 alt boyuta daha yüksek düzeyde sahip olduklarını belirttiği, 40-49 yaş aralığındaki öğretmenlerin ise müdürlerinin heyecanlı, pozitif, örnek bir birey, demokratik, hoşgörülü,

vizyon sahibi, güvenilir olma ve kurdukları iletişim yönünden daha zayıf ve düşük düzeyde olduklarını belirttikleri sonucuna ulaşmıştır.



## 6.ÖNERİLER

### 6.1 Uygulayıcılara İçin Öneriler

- 1- Öğretmenlerin mesleki gelişimleri daha fazla desteklenebilir, lisansüstü eğitim alan öğretmen sayısını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir.
- 2- Okullarda, öğretmenlerin istihdam şekli gözetilmeksizin okul müdürleri ile öğretmenler arasında güven ortamı oluşturulup olumlu ve işbirliğine dayalı demokratik bir ortam oluşturulabilir.
- 3- Anaokullarında görev yapan okul müdürlerine yönelik olarak işlerine duydukları istek ve heyecanı artırıcı hizmet içi eğitim planlamaları yapılabilir.
- 4- Erkeklerin de okul öncesi öğretmenliğe yönelmesini sağlayıcı rehberlik çalışmaları yapılabilir.
- 5- Okul içerisinde hoşgörü ortamının yaygınlaştırılması için değerler eğitimi önem verilebilir.

### 6.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

- 1- Bu çalışma sadece Kahramanmaraş merkez Dulkadiroğlu ve Onikişubat ilçelerindeki anaokullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. Çalışma farklı illerde, farklı ilçelerde veya farklı örneklemeler üzerinde de yapılabilir. Ayrıca bu tarz bir araştırma farklı kelerde de yapılarak eğitim kültürlerimiz arasındaki farklılıklar ve ilişkiler de incelenip, değerlendirilebilir.
- 2- Çalışmada nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Konunun daha kapsamlı bir şekilde araştırılabilmesi için nitel yöntemlerden de yararlanılabilir.
- 3- Bu araştırmada öğretmen görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmanın boyutları genişletilerek araştırmaya maarif müfettişleri, veliler ve üst yönetim kademesinde yer alan idareciler de dâhil edilerek araştırma genişletilebilir ve geliştirilebilir.Yeni yapılan ve bu araştırma bulguları dikkate alınarak anaokulu yöneticilerine yönelik etkili liderlik içerikli hizmet içi eğitim verilebilir.

- 4- Okul yöneticilerinin etkili liderlik özelliklerinin örnekleme yer alan öğretmenlerin mesleki kaygılarına, iş doyumlarına, motivasyonlarına etkisi de araştırabilir.



## KAYNAKÇA

- Akiş, Y. T. (2004). Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aldair, J. (2005). Kışkırtıcı Liderlik. İstanbul: Alteo Yayınları
- Arıkan, S. (2001). Liderlik, Yönetim ve Organizasyon. (Ed. Salih Güney), Ankara: Nobel Yayınları.
- Ataman, G.(2001). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, M. (1994). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınları
- Aydın, M. (1998). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2000). Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi
- Ayhan, Ö. (2012). Kız teknik ve meslek liselerindeki yöneticilerin, etkili liderlik özelliklerinin araştırılması(Kocaeli örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi:İstanbul.
- Balcı, A. (2002). Etkili Okul/Okul Geliştirme. Ankara: Pegem Yayınları.
- Baltaş, A. (1999). Lider Öngörülüdür. Hürriyet, 13 Şubat 1999.
- Baltaş, A. (2008). Ekip Çalışması ve Liderlik. İstanbul: Remzi Kitabevi 8.Baskı
- Başaran, İ.E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri. Ankara: Nobel Yayınları
- Bayraker, B. (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik Davranışları (Denizli örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi: Denizli.
- Bilen, M. (1993). Planlamadan Uygulamaya Öğretim, Ankara: Takav Matbaacılık

Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları

Bursalıoğlu, Z. (2000). Eğitim Yönetiminde Teori Ve Uygulama. Ankara: Pegem Yayınevi

Büyüköztürk, Ş. (2012). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi, 6.Baskı.

Can, N. (2013). Öğretmen Liderliği, Pegem Akademi Yayınları

Can, N.(2013).Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. (Ed. Niyazi Can), Pegem Akademi Yayınları,

Cankara, Ş. (2008), Meslek Liselerinde Görev Yapan Müdürlerin Etkili Liderlik Düzeylerinin Araştırılması, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Yüksek Lisans Programı.

Cansız, M. (1998), Anadolu Öğretmen Lisesi Müdürlerinin Yeterlikleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.

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

Çağlayan, A. (2004). Bilgi Tabanlı Organizasyonlarda Liderlik. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, s.77.

Çalhan, G. (1999). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi: İstanbul.

Çelik, V. (2011). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Çelik, V. (2008). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.

Erçetin, Ş. Ş. (1998). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Önder Matbaacılık



- Erçetin, Ş.Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayım Dağıtım.
- Erdoğan, İ. (2004). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 5.Baskı
- Eren, E. (2000). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Eren, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2005). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul : Beta Yayınları, 6. Baskı.
- Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Giderler, C. (2005). Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Goffee, R. & Gareth, J. (2002). İnsanlar Liderliğinize Ne Diye Gerek Duysun ? What Makes a Leader? (Lideri Lider Yapan Nedir?) Leaders Harward Business, Rewiev Pub. (Çev: Nurettin El Hüseyini) İstanbul.
- Gürsel, M. (2003). Okul Yönetimi. Konya: Eğitim Kitapevi.
- Howell, J.P. & Costley, D.L. (2006). Understanding Behaviors for Effective Leadership (2.bs.), New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Ilgar, L. (2005). Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ilgar, L. (2005). Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). Yeni İnsan ve İnsanlar. İstanbul: Evrim Yayınevi.

- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri.  
Ankara:Asil Yayıncılık.
- Karkın, N. (2004). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Bir  
Literatür Analizi Denemesi. İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi. Ankara:  
Yıl 76, Sayı 445, Aralık.
- Kılınç, T. (2009). Etkin Liderlik. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Koçel, T. (1999). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Leblebici, D.N. (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *Cumhuriyet  
Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1), 61-72.
- Rummel, J. F. (1968). (Çev.Rezan Taşçıoğlu) Mesleki ve Teknik Öğretim  
Kitapları, Ankara: Ajans Türk Matbaacılık Sanayi.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1996). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi  
Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Serinkan, C. (2008). Liderlik ve Motivasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şekerci, M. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup  
Etkinliği Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). On Sekiz  
Mart Üniversitesi: Çanakkale.
- Şimşek, M.Ş. (1999). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Şişman, M. (2011). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Tabak, A. (2005). Lider ve Takipçileri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti
- TDK. (2005). Türk Dil Kurumu Okul Sözlüğü. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları

- Toprakçı, E. (2002). Sınıf Örgütünün Yönetimi. Ankara: Ütopya Yayınevi, 1.Baskı.
- Töremen, F. ve Karakuş, M. (2008). Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik. *Elektronik ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(25), 1-11.
- Turan, S. (2010). *Etkili Liderlerin Nitelikleri Çalışması* (Basılmamış Rapor). Eskişehir. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Turan, S. & Ebiçlioğlu, N. (2002). *Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi*. Eğitim Yönetimi Dergisi, 3, 444.
- Üsküplü, Ö.K. (2011). *Anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.
- Yakut, G. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Mevzuattaki Görev Tanımlarına İlişkin Davranışları Gösterme Düzeyleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir.
- Yalçın, A. (1993). Yöneticilikten Etkin Liderliğe. İktisat ve İş Dünyası Dergisi. İstanbul: Sayı 9.
- Yarba, M.M. (2003). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi: İzmir
- Yörük, D. Dündar, S. & Topçu, B. (2011). Ege Akademik Bakış. Ocak 2011, Cilt:11, Sayı:1 s.103-109.
- Zel, U. (2001). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Seçkin Yayınları

**EK-1**

Değerli Meslektaşım;

Bu anket formu Zirve-KSÜ ortaklığı, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Niyazi CAN danışmanlığında yürüttüğüm yüksek lisans tezinde değerlendirilmek üzere sunulmuştur. Anket sonucunda elde edilecek olan veriler gizli kalacak ve tez dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle anket üzerine lütfen isim ve okulunuzun adını yazmayınız. Formda yer alan cümleleri okuduktan sonra, sunulan beş seçenek içerisinde size göre en uygun gelen ifadenin karşısına (X) işareti ile belirtiniz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız. Ankete katılmak suretiyle tez çalışmasının doğru sonuçlara ulaşması için bulunduğunuz katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Hatice ERMEYDAN  
Zirve-Kahramanmaraş  
Sütçü İmam Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz:Bayan ( ) Erkek ( )

Yaşınız:20- 29 ( ) 30- 39 ( ) 40- 49 ( ) 50- 59 ( ) 60 ve üzeri ( )

Eğitim Düzeyiniz :Lise ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora ( )

Görev Ünvanınız :Öğretmen ( ) Müdür Yardımcısı ( ) Müdür ( )

İstihdam Sekliniz :Kadrolu ( ) Ücretli ( ) Diğer ( )

Kıdeminiz (yıl) : .....

Kademe/Dereceniz : .../....

Görev Yaptığınız Kurum Tipi :

Anaokulu ( ) Anasınıfı ( )

Meslek Lisesi ( ) Özel Eğitim Merkezi ( )

<b>ETKİLİ LİDERLİK NİTELİKLERİ ÖLÇEĞİ-R</b> <b>[ELNÖ-R</b>		<b>Daima</b>	<b>Sık sık</b>	<b>Ara sıra</b>	<b>Çok ender</b>	<b>Asla</b>
1.	Okula her geldiğinde, yeni göreve başlıyor gibidir.	( )	( )	( )	( )	( )
2.	Yazılı ifade gücü yüksektir.	( )	( )	( )	( )	( )
3.	Okulun amaçlarını açıkça ortaya koyar.	( )	( )	( )	( )	( )
4.	Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.	( )	( )	( )	( )	( )
5.	Fikir ve düşüncelerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.	( )	( )	( )	( )	( )
6.	Okulda çalışanlar, okul yöneticisine güvenir.	( )	( )	( )	( )	( )
7.	Yeni alınan kararları uygularken büyük heyecan duyar.	( )	( )	( )	( )	( )
8.	Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.	( )	( )	( )	( )	( )
9.	Hayattan keyif alır.	( )	( )	( )	( )	( )
10.	Mesleki ve ahlaki kurallara dikkat eder.	( )	( )	( )	( )	( )
11.	Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modelidir.	( )	( )	( )	( )	( )
12.	Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.	( )	( )	( )	( )	( )
13.	Okul çalışanlarına güvenir.	( )	( )	( )	( )	( )
14.	Okul çalışanlarının kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.	( )	( )	( )	( )	( )
15.	Yönetim ile ilgili hatalı kararlarını tekrar etmez.	( )	( )	( )	( )	( )
16.	Okulun geleceğini düşünür.	( )	( )	( )	( )	( )
17.	Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder.	( )	( )	( )	( )	( )
18.	Öğretmenler, okul yönetimine fikirlerini korkusuzca açıklayabilir.	( )	( )	( )	( )	( )
19.	Geçmişteki bir sorunu bugüne taşımaz.	( )	( )	( )	( )	( )
20.	Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.	( )	( )	( )	( )	( )
21.	İyi bir dinleyicidir.	( )	( )	( )	( )	( )
22.	Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşünceye önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )

	<b>ELNÖ-R (devam)</b>	<b>Daima</b>	<b>Sık sık</b>	<b>Ara sıra</b>	<b>Çok ender</b>	<b>Asla</b>
23.	Herhangi bir çatışma durumunda ikna edicidir.	( )	( )	( )	( )	( )
24.	İsteklerini söylemek yerine yaparak örnek olur.	( )	( )	( )	( )	( )
25.	Olaylara farklı boyutlardan bakabilir.	( )	( )	( )	( )	( )
26.	Okulda, öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.	( )	( )	( )	( )	( )
27.	Okul yönetimi ile ilgili değişiklikler yapmaya çok isteklidir.	( )	( )	( )	( )	( )
28.	İnsanlarla ilişkilerinde içtendir.	( )	( )	( )	( )	( )
29.	Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
30.	Örnek adımları her zaman önce kendisi atar.	( )	( )	( )	( )	( )
31.	Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.	( )	( )	( )	( )	( )
32.	Okulun etkililiğini artırmak için bütün fırsatları değerlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
33.	Sözlü ifade gücü çok yüksektir.	( )	( )	( )	( )	( )
34.	Farklı düşüncelere büyük önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
35.	Eğitim ve okulun geleceği konusunda iyimserdir.	( )	( )	( )	( )	( )
36.	Okulda çalışan herkese aynı oranda saygı gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
37.	Okul yönetimiyle ilgili konularda risk alır.	( )	( )	( )	( )	( )
38.	Öğretmenlerin performanslarını objektif bir şekilde değerlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
39.	Beden dilini iyi kullanır.	( )	( )	( )	( )	( )
40.	Eleştiriye açıktır.	( )	( )	( )	( )	( )

EK-2

**ANKET KULLANMA TALEP İZİNİ**

---

Konu: *Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği [ELNÖ-R]*

**25.11.2014**

Sn. Hatice Ermeydan

*Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği [ELNÖ-R]*'ni çalışmanızda kullanabilirsiniz.

*Prof. Dr. Selahattin Turan/Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*

---



EK-3

## ANKET İZİNİ

T.C.  
KAHRAMANMARAŞ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI  
T.C. KAHRAMANMARAŞ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü  
15.01.2015

Sayı : 35776031/005/1101204  
Konu: Araştırma İzin (Halice ERMEYDAN)

ZİRVE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
Kırıbaşı Kampüsü  
21260GAZİANTEP

İlgi: a) 15/01/2015 tarihli ve 34 sayılı yazınız.  
b) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YEE.00.20.00.0-3616 sayılı Araştırma Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri hakkındaki 2012/13 nolu Genelge.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü 513713143 numaralı Eğitim Yönetimi, Teftiş Planlaması ve Ekonomik Analizler Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Halice ERMEYDAN'ın "Anaokulu Müdürlerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Sahip Olma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" konulu anket çalışması, ilmi ve akademik katkı ve katkıları ile ilgili olarak İhtilaf Azaltılmasında görev yapan öğrencilere, eğitim ve öğretim akademiye katkıları değerlendirilerek, Müdürliğimiz Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından uygun görülmüştür.

Söz konusu anket çalışması sonucunda, Müdürlüğümüze CD ortamında gönderilmesini rica ederim.

Bağlılarımıza rica ederim.

Ahmet SARITÜRK  
Vali a.  
Millî Eğitim Müdürü V.

EKLER:  
1- Araştırma Değerlendirme Formu (1 adet)



EK-4

**ÖZGEÇMİŞ**

1. **Adı Soyadı:** Hatice ERMEYDAN
2. **Doğum Tarihi:** 04.02.1974
3. **Ünvanı:** Öğretmen
4. **Görevi:** Okul Müdürü
5. **Öğrenim Durumu:** Yüksek Lisans

<b>Derece</b>	<b>Alan</b>	<b>Üniversite</b>	<b>Yıl</b>
Lisans	Nakış Öğretmenliği	Selçuk Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi	1997
Y. Lisans	Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı	Zirve Üniversitesi	2015

**Yüksek Lisans Tezi:**

“Okul Müdürlerinin Etkili Liderlik Özellikleri ve Sahip Olma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi.” Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü. Gaziantep, 2015.