

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI
UYGULAMA DERECELERİ VE ÖĞRETMENLERİN
PERFORMANSINA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Mesut AKSOY

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI
UYGULAMA DERECELERİ VE ÖĞRETMENLERİN
PERFORMANSINA ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Mesut AKSOY

Öğrenci No:

140778074

Danışman:

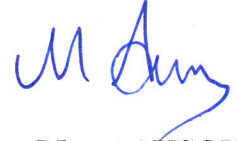
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “*Okul Müdürlerinin Liderlik Yaklaşımları Uygulama Dereceleri ve Öğretmenlerin Performansına Etkisi*” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

04.07.2019



Mesut AKSOY


T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI


02/07/2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **140778074** numaralı **Mesut AKSOY**'un "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Okul Müdürlerinin Liderlik Yaklaşımları Uygulama Dereceleri ve Öğretmenlerin Performansına Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/05/2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (4.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
(Gebze Teknik Üniversitesi)


ÜYE
Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL
(Kocaeli Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Mesut AKSOY
Danışmanı : Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi :Yüksek Lisans, 2019
Alanı : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim
Anahtar Kelimeler : Müdür, Vizyoner Lider, Etik Lider, Öğrenen Lider, Öğretmen Performansı

ÖZ

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK YAKLAŞIMLARI UYGULAMA DERECELERİ VE ÖĞRETMENLERİN PERFORMANSINA ETKİSİ

Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarını uygulama derecelerini ve öğretmen performansına etkisini belirlemektir. Anket çalışmasındaki ölçek ve değişkenler ile öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik yaklaşımları ve uygulama dereceleri test edilmiştir. Araştırmanın evreni İstanbul ili Avrupa yakasında da 2018-2019 eğitim öğretim yılında devlet okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme, İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan okullarda görev yapan basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 295 öğretmendir.

Yapılan anketler analiz edilmiş, vizyoner liderlik, etik liderlik ve öğrenen liderlik davranışlarının öğretmen performansına etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda vizyoner ve etik liderliğin yanında öğrenen liderlik davranışının öğretmen performansına daha etkili olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin öğrenen liderlik davranışlarına sahip olması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Okulları okul müdürleri başarıya ulaştırır. Eğitimin belirlenen hedeflere ulaşması için okulları en doğru okul yöneticileri tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Okul yöneticilerinin sergilediği tutum ve davranışlar okulda bulunan öğretmen ve öğrencilerin motivasyonunu, başarısını yüksek düzeyde etkilemektedir. Okul yöneticisi olan müdürlerin, öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilecek öğrenen lider davranışları göstermelidir.

Name and Surname : Mesut AKSOY
Supervisor : Asst. Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Degree and Date : Master, 2019
Major : Human Resources and Organizational Change
Key Words : Director, Visionary Leader, Ethics Leader, Learner Leader,
Teacher Performance

ABSTRACT

THE LEADERSHIP APPROACHES OF SCHOOL DIRECTORS ON THE APPLICATION RATINGS AND THE PERFORMANCE OF TEACHERS

The aim of the study is to determine the degree of implementation of leadership approaches of school principals and their effect on teacher performance. Scales and variables in the survey study and leadership approaches and application degrees of teachers were tested. The population of the study consists of teachers working in public schools in the European side of Istanbul in 2018-2019 academic year. The sample of the study is 295 teachers selected by simple random sampling method in schools located on the European side of Istanbul.

The questionnaires were analyzed and it was found that visionary leadership, ethical leadership and learner leadership behaviors were effective on teacher performance. As a result of the analysis, it was seen that learner leadership behavior was more effective on teacher performance besides visionary and ethical leadership. In this direction, it was revealed that school administrators should have learner leadership behaviors.

Principals make schools successful. In order for education to reach the set goals, schools should be managed by the most appropriate school administrators. The attitudes and behaviors of the school administrators affect the motivation and success of the teachers and students in the school. Principals who are principals of the school should demonstrate learner leader behaviors that can meet the expectations of teachers and students.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM YÖNETİCİLİK

1.1.Yöneticiliğin Tanımı.....	3
1.2.Etkili Yöneticinin Özellikleri.....	4
1.3.Okul Yöneticiliği	6
1.4.Okul Yöneticisinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları.....	8
1.4.1.Okul Müdürü.....	10
1.4.2.Okul Müdür Yardımcısı.....	12
1.5.Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	13

İKİNCİ BÖLÜM LİDERLİK

2.1.Liderliğin Tarihçesi.....	17
2.2.Lider ve Liderlik Tanımları	17
2.3.Liderliğin Önemi.....	19
2.4.Liderlik Türleri	19
2.4.1.Etkileşimci Liderlik	19
2.4.2.Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	20
2.4.3.Otokratik (Emir Verici) Liderlik.....	21
2.4.4.Karizmatik Liderlik	21
2.4.5.Hizmetkar Liderlik	22
2.4.6.Demokratik Liderlik	24
2.4.7.Kalite Liderlik.....	25
2.4.8.Stratejik Liderlik	26
2.4.9.Dağıtılmış Liderlik.....	26
2.4.10.Kültürel Liderlik.	27
2.4.11.Otantik Liderlik.....	28
2.4.12.Babacan Lider	28
2.4.13.Süper Liderlik	29
2.4.14. Entelektüel Liderlik	30
2.4.15.Tam Serbestlik Taniyan Liderlik	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MODERN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

3.1. Vizyon Kavramı.....	32
3.1.1. Vizyoner Liderlik	32
3.1.2. Vizyoner Lider Olarak Okul Müdürü	34
3.2. Etik Kavramı.....	35
3.2.1. Etik Liderlik.....	36
3.2.2. Eğitim ve Okul Yönetiminde Etik İlkeler-Değerler.	39
3.3. Öğrenme Kavramı.....	42
3.3.1. Öğrenen Liderlik Davranışları	43
3.3.2. Öğrenen Okul.....	43
3.3.3. Öğrenen Okulun Özellikleri.....	44
3.3.4. Öğrenen Okul Yöneticisi Davranışları.....	46
3.4. Liderlik Yaklaşımlarının Öğretmen Performansı ile İlişkisi	48

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı.....	51
4.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları	51
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	51
4.4. Araştırmanın Yöntemi	52
4.5. Bulgular ve Değerlendirme.....	53
4.5.1. Araştırmaya Katılanlara Ait Karakteristik ve Demografik Veriler	53
4.5.2. Faktör Analizi	55
4.5.3. Güvenirlilik ve Korelasyon Analizi	64
4.5.3.1. Güvenirlilik Analizi	64
4.5.3.2. Korelasyon Analizi.....	65
4.5.4. Regresyon Analizi.....	66
SONUÇ	69
KAYNAKÇA	74
EKLER	85
Ek-1 Anket Formu Örneği.....	85

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Lider ve Yöneticiler Arasındaki Farklar	14
Tablo 2. Lider ve Yönetici Karşılaştırması	16
Tablo 3. Araştırma Modeli	52
Tablo 4. Araştırmaya Katılanlara Ait Karakteristik ve Demografik Veriler	53
Tablo 5. Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Yüzde Dağılımları	53
Tablo 6. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yüzde Dağılımları.....	54
Tablo 7. Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde Dağılımları.....	54
Tablo 8. Yaş Değişkenine Göre Yüzde Dağılımları	55
Tablo 9. Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri.....	56
Tablo 10. Vizyoner Liderlik Faktör Analizi	57
Tablo 11. Etik Lider Faktör Analizi	58
Tablo 12. Öğrenen Lider Faktör Analizi.....	61
Tablo 13. Öğretmen Performansı Faktör Analizi.....	62
Tablo 14. Genel Güvenirlilik Analizi.....	64
Tablo 15. Vizyoner Liderlik, Etik Liderlik, Öğrenen Liderlik Korelasyon Tablosu	65
Tablo 16. Regrasyon Analiz Modeli Tablosu	67

KISALTMALAR

ANOVA	: Analysis of Variance (Varyans Analizi)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	: Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi
<i>f</i>	: Frekans
%	: Yüzde



GİRİŞ

Çalışmanın Amacı: Bu araştırmanın temel amacı okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarını uygulama derecelerini ve öğretmen performansına etkisini ortaya çıkarmaktır.

Çalışmanın Önemi: Gelecek nesilleri yetiştiren okulların çok önemli görevleri vardır. Öğrencileri donanımlı birer dünya vatandaşı olabilecek bilgilere sahip, ülkenin ve dünyanın gerçeklerini görebilme yeteneği kazanmış bireyler olarak hazırlaması gereklidir. Okulların yüklendiği bu görevi yöneten kişiler okul müdürleridir. Bir okulun başarısı okul yönetiminin yönetim ve liderlik tutumları ile doğrudan ilişkilidir. Okulları okul müdürleri başarıya ulaştırır. Sahip oldukları şartları sürekli geliştirmekle görevli olan okul müdürleri öğrencilerin beklentilerine ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir eğitim lideri olmaları önemlidir.

Çalışma Planı: Çalışmanın birinci bölümünde yöneticinin tanımı, etkili yöneticinin özellikleri, okul yöneticilerinin yetki ve sorumlulukları, okul müdür ve müdür yardımcılarının görevleri üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde liderliğin tanımı, liderliğin önemi ve farklı liderlik davranışları anlatılmaktadır. Üçüncü bölümde bağımsız değişkenlerimiz olan vizyoner lider, etik lider ve öğrenen liderin tanımları yapılmış bu liderlik tutumlarına sahip yöneticilerin yönettikleri okulların özellikleri açıklanmıştır. Dördüncü bölümde tez araştırması istatistik analizleri ve bulguları sunulmaktadır.

Kullanılan Yöntem ve Teknikler: Araştırma için gerekli bilgiler anket yöntemi uygulanmıştır. İstanbul ili Avrupa yakasında bulunan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin verileri toplanmıştır.

Sayıtlar:

- Çalışma kapsamındaki katılımcıların görüşlerini objektif olarak ortaya koymuşlardır.
- Araştırmaya katılan katılımcılar veri toplama aracına içten yanıtlar vermişlerdir.
- Öğretmenler anket uygulamalarına gönüllü katılmışlardır.

Varsayımlar:

- Çalışma kapsamındaki katılımcıların görüşlerini objektif olarak ortaya koyacakları,
- Araştırmaya katılacak olan katılımcıların veri toplama aracına içten, eksiksiz ve tarafsız yanıtlar verecekleri,
- Ölçme aracının yeteri kadar geçerli ve güvenilir olduğu, var sayılmaktadır.

Sınırlılıklar:

Araştırma İstanbul İli Avrupa yakasında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır. Araştırmada ele alınan değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİLİK

1.1.Yöneticiliğin Tanımı

Yönetici genel olarak bir örgütün planlanmış amaçlar etrafında organize edilmesi ve faaliyetlerini kontrol ederek sonuçların değerlendirilmesi görevini yürüten aynı zamanda sorunlara zamanında müdahale ederek çalışanlarını yönlendiren kişiler olarak tanımlanabilir (Turhan 2017, 4).

Yönetici yasaların kanunların emirlerini yerine getirmeye mevcut olan mevzuatı sürdürmeye çalışır. Liderler mevzuatla birlikte kendilerine bir yol belirlerler. Zamanımızda eğitim yöneticisinin veya kurum yöneticisinin liderlik davranışları, tutumları büyük önem kazanmıştır. Okul yöneticisi okulda çalışanlar ile birlikte eğitimin amaçlarına ulaşabilmek için yönetici değil lider olmalıdır. Okul yöneticileri kanunların kendilerine verdiği yetkilere dayanarak okulu yönetmeye çalışırsa zorlanabilir ve hedeflerine ulaşamayabilirler. Okul yöneticilerinin liderlik kabiliyetleri, liderlik becerileri kurumda çalışanları yönlendirme konusunda önemli etkiye sahiptir. Etkili okul yöneticilerinin liderlik özellikleri baskındır. Yönetici olan okul müdürleri kurumun prosedürler üzerinden amaca ulaşmaya çalışırken, liderler olan okul müdürü bunların ötesinde bir tesir gücüne sahiptir. (Aydoğan 2018, 9).

Yönetim eski bir bilim dalı olup, uygarlık tarihi boyunca örgütlenmiş toplumların üzerinde durdukları bir kavram olmuştur. İnsanlar kuşaklar boyunca hem yönetmiş hem de yönetilmişlerdir. Yönetim biliminin oluşumu Eski Mezopotamya Uygarlığın'da yaşayan kabilelerin yönetimi kolaylaştırmak ve gelecek kuşaklara aktarmak için kayıt ve rapor işlerinden sorumlu maiyet gruplarının kurulmasına dayanır (Toksöz 2010, 31).

Kaya'ya (2010) göre yönetici, yönetme faaliyetleri sürdüren kişidir. Yönetme bir kurumun amaçları doğrultusunda başarıya ulaşmak için tüm çalışanların uyum içinde çalışmasıdır. Yönetici bütün dikkatini, özellikle dairesindeki çalışmalar dolayısıyla meydana çıkan sosyal değerler üzerinde yoğunlaştırır. Bu yönetim biçimi de, örgüte uyma ve bağlılığın gerçekleşmesine yardımcı olur. Yönetici, hedefine ulaşmaya çalışan kişidir.

- Yönetici, sorumluluk sahibidir,
- Yönetici, iyi bir düşünürdür,
- Yönetici, aracılığı sağlar,
- Yönetici, iyi bir siyasetçidir.

Yönetici, genel anlamda bu nitelikler ile yakından sorumludur. Çünkü, yönetici örgütün temel yani en önemli kişisidir. Amaçlar doğrultusunda fazla çalışması, çalışırken astlarını doğru bilgilendirmesi, uzun vadeli düşünmesi, amaçlar ile gereksinimler arasında denge kurması, ikna ve arabuluculuk yeteneğini kullanarak iyi bir siyasetçi gibi davranması beklenir. Örgütteki sorunları çözerek arabuluculuk görevini yerine getirir. Örgüt yapısındaki görev ve işleyişinde sorumluluk almalı ve bunu astları ile paylaşmalıdır. Her türlü sonucun sorumluluğu alabilmeli, eksikliklerden ortaya çıkabilecek sorunları başkalarının üstüne atmamalıdır (Eroğlu 2016, 10-11).

Yönetim ve yöneticilik kavramı birbirinden ayrı düşünülmemeyen kavramlardır. Yöneticilik kavramını anlayabilmek için ilk önce yönetim olgusunun anlaşılması gerekmektedir. Yönetim olgusu kuşkusuz insanlar arasında bir alt-üst ilişkisini içeren ve farklı statüleri çağrıştıran bir olgudur. Bu olgunun bir toplumsal gereksinime karşılık geldiği şüphe götürmez bir husustur. İnsanların birlikte ve yerleşik bir hayat biçimine geçmeleri içlerinde sınırlı sayıda örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgüt içinde sağlıklı bir iletişim ortamı olmalıdır. Bu noktada örgüt yöneticisinin etkili yönetici davranışları göstermesi gerekir (Eroğlu 2016, 4).

1.2. Etkili Yöneticinin Özellikleri

Karcı (2012) olması gereken yönetici davranışlarını şu şekilde açıklamıştır; Çalışana görevini yaptırabilmek, çalışanları amaçlanan hedeflere ulaştırabilmektir. Yönetici için bu kolay bir görev değildir. Çünkü insanı anlamak çözebilmek kolay değildir. Bugünün teknik imkânları ile bir insanın neler düşündüğünü, aklından neler geçirdiğini bilmek oldukça güçtür. Yönetici, çalışan personelden en iyi şekilde verim elde etmelidir. Yönetici şartları en uygun biçimde uygulamak, yönetimde sevk ve idare kaynakları olarak isimlendirilen insan, para, zaman, malzeme ve yer öğelerinden en iyi biçimde yararlanmak zorundadır. Yönetici, kamu yönetiminde denetleme görevlerini en iyi biçimde yapmalı, 'iyi bir planıcı', 'örgütleyici', 'yönetici', ve

'denetimci' olmalıdır. İyi bir yönetim ve iyi bir yönetici bir kuruluşun başarıya ulaşmasında en önemli unsurdur. Eldeki kaynak ve imkanlar aynı olduğu halde iyi bir yönetici elinde başarıya ulaşan kuruluş, kötü bir yöneticinin yönetimin de verim siz bir çalışma yapmaktadır.

Vizyon ve misyon kavramları günümüzde etkisini giderek artırmaktadır. Okul yöneticisinin de okul ve eğitimle ilgili mutlaka bir vizyona, misyona ve felsefeye sahip olması gerekir. Etkili okulda yöneticilerin çok yönlü bir vizyona sahip oldukları gözlenmiştir. Okul yöneticisi, okulun toplumdaki misyonunu, okulun amaçları açısından tanımlar, ortaya koyar. Ayrıca bunu okulun iç ve dış çevresini oluşturan öğretmenler, aileler ve öğrencilerle iletişimde bulunurken vurgular. Bu nedenle etkili bir yöneticinin veya etkili olmak isteyen bir okul yöneticisi mutlaka geleceğe yönelik hedefleri olması gerekir. Etkili bir yöneticinin geleceğe yönelik açık hedeflere sahip olması, gelecekte beklenenleri bilmeli ulaşabileceği sonuçları belirlemelidir (Yıldırım 2013, 28).

Yaman'a (2018) göre iyi bir yönetici taraf tutma, kararsızlık, anlayışsızlık gibi negatif niteliklere sahip olmamalıdır. İş görenin bu gibi niteliklere sahip olması birimlere yansırken yöneticinin sahip olması kurumlara yansıtacaktır. Etkin bir yöneticide bulunması gereken özelliklerin bazılarını şu şekilde sıralamıştır;

- İyi bir yönetici, yönetim enstrümanlarını iyi bir biçimde kullanmalıdır. Özetle iyi bir yönetici işbirlikçi, örgütleyici ve planlı olmalıdır.
- İyi bir yönetici saygınlığın kazanılan bir şey olduğunu bilmeli ve buna göre davranmalıdır. İş görenler tarafından dikkate alınması için iş görenin görüş ve düşüncelerine önem vermeli, onları dinlemeli ve bu görüşlere karşılık verebilmelidir.
- İyi bir yönetici elindeki insan kaynaklarını en etkin bir biçimde kullanıp, üretim çıktısını maksimize edebilmelidir. Personeline girişkenlik katabilmeli, onları yeteneklerine uygun işlerde kullanabilmelidir.
- Yöneticiliği ayrıcalık veya rütbe olarak görmekten ziyade sorumluluk olarak görmelidir.

1.3.Okul Yöneticiliği

MEB Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğine (2017) göre: Okul yöneticisi, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında müdür, kampüs müdürü, müdür yardımcısı, müdür yardımcısı görevlerinde bulunanları ifade etmektedir. Bu yönetmeliğe göre okul yöneticilerinin bir takım görev ve sorumlulukları vardır. Buna göre okul yöneticisi; öğretmenlere, öğrencilere, velilere ve çevreye eğitim ve öğretimde liderlik yapar, verimliliğin artırılmasına, ekip ruhunun oluşturulmasına, okulun çevreyle bütünleşmesine ve kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapar, okulu hizmete hazır durumda bulundurur. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, verimlilik ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda okulu sürekli yeniler ve geliştirir, zamanı ve tüm imkânları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanır.

Okul yöneticisi denilince akla ilk olarak gelen okulda çalışan personelin disiplin amiri olan okul müdürü gelir. Fakat okul müdürünün yanı sıra müdür yardımcıları, zümre başkanları ve okul koordinatörleri de okul yönetiminde yer alırlar. Özel kurslar, dershaneler ve eğitimle ilgili çeşitli kurum ve kuruluşlarında yönetim birimlerindeki yöneticileri, okul yönetiminin sahip olduğu niteliklere sahiptir. Okul yöneticiliği bir meslek ve uzmanlık alanı olarak algılanmalıdır. Bu nedenle de okul yöneticileri yapılan bilimsel çalışmalardan faydalanmalıdır. Son zamanlarda İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerde il milli eğitim müdürlükleri tarafından okul yöneticileri ve öğretmenlerin meslekleri içinde gelişmelerini sağlamak için üniversitelerde imzalanan protokol gereği yüksek lisans yapmaları için ön koşullar sağlanmıştır (Hasbay 2015, 35).

Okul yöneticisi denilince akla genel olarak okul müdürü gelir. Ancak okul müdürünün dışında başka okul yöneticileri de vardır. Müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörler ve okul yöneticileri olarak nitelenebilir. Bunun dışında dersane ve özel kurslar gibi eğitimle ilgili kurum, kuruluş ve birimlerin yöneticileri de okul yöneticisini çağrıştıran niteliklere sahip olan yöneticilerdir. Bu durumda okul yönetimi ve okul yöneticisi başlığı altında sunulan yaklaşımlar modeller, başta okul müdürlerini, yardımcılarını, zümre ve bölüm başkanlarını ve kurs yöneticilerini ilgilendirmektedir Erdoğan (2000).

Okul yöneticisi, etkili eğitim yönetimi için, yönetim iş ve işlemlerini planlayan, okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini örgütleyen ve eş güdümlen, okulun iş görenleri ile etkili iletişim kuran, okulu amaçlarından saptırmamak ve etkili çalışmasını sağlamak için eylemleri, işleri ve işlemleri denetleyen kişidir Koçak (2011). Arslanoğlu (2016) ise okul yöneticiliği, bir okulun, hedeflerine ulaşılabilmesi için çalışanlar hakkında planlama yapan, komuta eden, çalışmalarını takip eden, şahsiyetlere okul yöneticisi denir. Bütün okul müdürlerinin hedefi, Milli Eğitim Bakanlığının eğitim ve öğretim politikası ve hedefleri yönünden eğitim kurumlarını yaşatmak ve etkin bir şekilde işler durumda tutmaktır.

Mutlusoy'a (2019) göre okul yöneticisi, okula atama ve görevlendirme ile geldiği için başlangıçta ancak üsttür. Eğer okul yöneticisi kendisine verilen yetkiyi etkiyle birleştirebilir, bilgi ve becerisiyle desteklerse lider rolü kazanabilir. Lider rolü kazanan bir okul yöneticisinin okulu amaçlarına ulaştırması büyük ölçüde kolaylaşabilir. Çünkü modern yönetim anlayışı ile eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır. Eğer yönetici etkili olmak istiyorsa, grubun lideri olarak eylemde bulunması ve kendisini izleyenleri ikna etmesi gerekir. Okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olması büyük önem arz etmektedir (Sesveren 2015, 26).

Türkmen'e (2012) göre, yaşadığımız çağ "Bilgi Çağı" olarak adlandırılmaktadır. Bilgi çağında, okulların daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasını gerekmektedir. Okulda çalışan personeli, okulun bağlılıkları sağlanmalıdır. Okulun amaçlarını hedeflerini bilmeli ve kendilerini bu amaca adanmışlardır. Okullarda etkinlikleri başlatıp, sürdürmek ve devam ettirmek ilk önce okul müdürünün sorumluluğundadır. Okul müdürleri; öğretmenleri motive etme, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede ve en önemlisi eğitim-öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadır. Okul yöneticilerinin görevi, okulun planlanan hedeflerini gerçekleştirmek için okulda bulunana insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmelidir. Okulu yönetenler bu görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmek için bazı önemli yönetici kabiliyetlerine sahip olmaları gerekmektedir (Yaman 2018, 30).

Yönetim, bir kurumun planlanan hedeflerine ulaştıracak etkinlikleri yapmak için bir araya gelen insanların, eğitim kurumlarının gerekli başarıyı elde etmesi

belirlenen hedeflere ulaşmasıyla doğru orantılıdır. Okul yöneticisi; bir okulda hedefler belirlemeli, bunu gerçekleştirmek için iyi bir organizasyon sağlamalı, iletişimde kolaylık göstermeli ve çalışanlar arası aktif denetleme yapabilmeli ve sürekliliği gerçekleştirmelidir (Taş 2015, 10).

Okul yöneticileri kendisini çevreye uydurmalı ve geliştirmeli, öğretmenleriyle takım çalışması yürütmelidir. Okul yöneticileri ilk önce, her şeyi bilen, sürekli denetleyen bir yönetici gibi değil, eğitim-öğretimi başlatan, öğretmenleri sürekli motive eden, öğretmenlerle birlikte öğrenen öğreten onların olumlu, saklı yönlerini ortaya çıkararak okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde destekleyen kişidir (Korkmaz 2014,12).

Okuldaki işleri yapacak olan öğretim kadrosu öğretmenlerdir. Okul yöneticisinin öğretmenlerle iş yaparken ve onlara iş yaptırırken yaklaşım tarzı onları onore edecek, kendilerini okula ait hissettirecek tarzda olursa, öğretmenler daha gayretli ve şevkli çalışabilirler. Bu nedenle, okul yöneticileri, yapılacak olan işlere odaklı bir yönetim yapısı kurmamalı, bunun yerine iyi insan ilişkilerine odaklı yönetim şeklini benimsemelidirler (Eyiöl 2014, 30).

Okullarda yapılan tüm eğitim-öğretim çalışmaları özenle planlanarak işleyişi takip edilmelidir. Eğitim-öğretim çalışmaları rastlantıya bırakılmayacak kadar önemlidir. Bunun sorumlusu okul yöneticileridir. Okulun en etkin şekilde işleyebilmesi için okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Okulun önceden belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için okulda yapılan etkinlikler okul yöneticileri tarafından dikkatle takip edilmelidir. Eğitim-öğretimin en etkin şekilde yapılabilmesi için okul yöneticilerinin etkin olması gerekir (Sesveren 2015, 25).

1.4. Okul Yöneticisinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Okul yöneticileri, okulun etkililiğinde anahtar bir role sahiptir. Eğitim sisteminin en önemli ve en işlevsel parçası olarak kabul edilen okulun amaçlarına ulaşabilmesi, okul müdürünün görev ve sorumluluklarını etkili bir biçimde yerine getirebilmesine bağlıdır. Okul müdürünün görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi için de, müdürlük rolünü iyi oynaması gerekir. Müdürlük rolü gereği, çevre ile yapıcı ilişkiler kurabilmesi, eğitim fırsatlarını geliştirmesi, iş gören

geliştirme, okul amaçlarının gerçekleştirilmesi ve okulun geliştirilmesi için kaynak bulma ve olanaklar sağlanması beklenir (Baş 2016, 35).

İyi bir kurum amiri olmak isteyen birisi amaçları iyi bilmelidir. Bunlardan öncelikli olanları en başta yapmaya çalışmalıdır. Eğer bunu yaparsa başarı açısından büyük bir fayda sağlanmış olacaktır. Böylece amir konumundaki kurum üst yöneticisi büyük bir başarı sağlamış olacaktır. Başarı yalnız amaçları en üste yazmakla olmuyor. Bunların bir plan dahilinde yapılması gerekmektedir. Sınıf gözlemleri bunlardan bir tanesidir. Kurum amirleri belirli bir “plan” dahilinde sınıf incelenmeleri yapmalıdır. Hangi sınıflara hangi derslerde gireceğini bilmelidir. Girdiği derslerde yapılan etkinliklerin çocukların öğrenmelerine destek verip vermediğini kontrol etmelidir. Denetlemesi yapılan öğretmen işi baştan savma yerine ciddi yapmak isteyecektir. Bu işlemler yapılırken iletişim sorunu oluşmamalıdır. Bu kanal sürekli açık olmalıdır. Çünkü okuldaki ortam iletişimle direkt ilgilidir. Öğretmen, öğrenci, veli ve diğer personel arasında iletişim çemberi oluşturmak için onlara liderlik etmelidir (Gökşen 2014, 23).

Akbaş'a (2018) göre okul yöneticileri yalnızca okulun yasal lideri, otorite ve gücün simgesi olduğu şeklinde algılandıkları görülmektedir. Bu da yöneticilerin yetkilerinin öğretmenler, öğrenciler ve öteki çalışanlar tarafından sınırlı alanda algılanmasına ve onların yalnızca birtakım bürokratik işlerin yöneticileri ve o işleri yapan otorite sahibi kişiler gibi görülmesine neden olabilmektedir. Okul yöneticileri üstlerine düşen bazı bürokratik işlerden sorumlu oldukları gibi, insan ilişkilerine değer vermekle ve yarının çağdaş okul yöneticileri olacak düzeye gelmekle de sorumludurlar.

Okul liderlerinin önemli görev ve sorumlulukları arasında; modern bilimsel bilginin geliştirilmesi doğrultusunda uygun bir eğitim planlama sürecinin yapılması ve toplumsal ihtiyaçların karşılanması açısından gelişmiş bir eğitim ortamı meydana getirilmesi yer almaktadır. Okul liderlerinin, bilgi ve teknoloji çağının gerekliliklerini iyi bilen, öğrencilerin beklentilerini rahatça anlayıp bunlara karşılık verebilen, öğrencileri motive eden ve kendi mesleki gelişimlerini sürekli olarak ilerleten özelliklerde olmaları gereklidir. Ancak bu şekilde mevcut liderlerin yönetim ağırlıklı

anlayışından öğretim liderliğine doğru gelişme göstermeleri mümkün olmaktadır (Kasımoğlu 2018, 9).

- Liderlik özellikleri güçlü,
- Etkili iletişim yeteneğine sahip,
- Ana dilini güzel ve doğru biçimde kullanabilen,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- İletişim teknolojisine hâkim ve bilgiyi yönetebilen,
- Eğitimin adil ve demokratik olması zorunluluğuna inanmış gibi kriterlere sahip insanlardır Açıkalın(1998).

1.4.1. Okul Müdürü

Okul müdürü, Eğitim ve öğretim personellerinin bütün faaliyetleri, okuldaki tüm çalışanlar, öğrenciler ve okul içerisindeki eğitim ve öğretim çalışmalarını planlayan ve organize eden kişilere verilen isimdir. Okulun yönetiminden, eğitim ve öğretiminden birinci derecede sorumludur. Okul müdürü tek başına kararlar alabileceği gibi komisyon ve ekiplerle de işbirliği içerisinde okulu yönetebilir. Okul müdürü görevini bulunduğu ilin valiliğinin belirlediği mesai saatleri içerisinde yapar. İstisnai durumlarda mesai saati dışında da çalışmalarını sürdürebilir. Okul müdürü mevzuatın kendisine verdiği yetkileri kullanarak görevini yapar.

Okul müdürleri okulun yönetiminden birinci derecede sorumlu olan kişidir. Okul müdürleri, eğitim sistemimizdeki okulların belli bir başarıyı yakalamalarını ancak görev yaptıkları okulları iyi bir şekilde yöneterek gerçekleştirebilirler. Okulların başarılı bir şekilde yönetilmesi ve başarıyı yakalamaları, okul müdürlerinin yaptıkları ve ürettikleri işler ile okulda görev yapan öğretmenlerin iyi bir şekilde yönlendirilmesiyle gerçekleşir. Öğretmenlerin, sınavların ve ders kitaplarının, okulu yönetecek etkili bir yönetici olmadan sonuç vermesi çok zordur (Baş 2016, 36).

Okul müdürü her açıdan kusursuz bir okulun oluşmasında anahtardır. Okullardaki en önemli ve en etkili kişidir. Müdürün yöneticilik yeteneği bir okulun tüm başarısını etkiler. Çünkü müdürün liderliği, öğrenci başarılarını, öğretmen

bağlılığını, öğretmenlerin motivasyonunu, okulda var olan öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini etkilemektedir (Baycan 2018, 119).

Okulda öğretmenler arasında iyi ilişkiler kurmak, çalışanların aralarında iyi hava oluşması için çaba sarf etmek kurum amirinden beklenen rol davranışıdır. Kurumla çevre yani veliler arasında artı yönlü ilişki geliştirmesi önemli bir etkidir. Kurum amiri bu görevi gerçekleştirirken iletişimden kaynaklanan gücü aktif bir biçimde kullanması gerekmektedir. Aksi takdirde sorun yaşayabilir. Bu sorunu yaşamamak için paydaşları da içine alan bir plana sahip olması gerekmektedir. Okulun paydaşları ile ilgili planlamalar yaparken kurum amirleri etkin bir konuma sahip olmalıdır. Planlama dikkat edilmesi gereken önemli bir etkidir. Bunların en önemlisi “eşitlik ilkesi” olmaktadır. Kurum amirlerimiz bu konuda hassas olmalıdır. Unutulmamalıdır ki kurum amirleri de kurumdaki çalışanlar gibi aynı haklara sahip kurum elemanıdır. Bu nedenle okul müdür okuldaki paydaşlarının belirlediği etkinlikleri ahenkli bir biçimde düzenlemelidir (Gökşen 2014, 19).

Okul örgütlerini yönetimini, okul müdürleri yerine getirir. Okul müdürleri, içerisinde bulunduğu çevrenin özelliklerini dikkate alarak, beşeri ve fiziki kaynakları verimli bir şekilde kullanarak okulların varlıklarının devam ettirmelerini sağlarlar. Okul müdürleri, yasaların belirlediği çerçevede karar alma, plan yapma, personel arasında işbölümü, etkili iletişim sağlama, örgütleme, kontrol etme, değerlendirme ve yönetme gibi yönetsel işleri yaparlar Gülerüz (2014). Müdür görev yetki ve sorumlulukları MEB Ortaöğretim kurumları yönetmeliğinin 80. Maddesinde(MEB, 2017) şu şekilde belirtilmiştir:

- Okul müdürü görevleri arasında öncelikle öğretim yılı başlamadan önce personellerin iş bölümünü yapmak ve kendilerine yazılı olarak bildirmek vardır.
- Öğretmenler kurulu ve zümre toplantılarının yapılmasını organize etmek.
- Eğitim ve öğretim ile ilgili bütün çalışmalara uygun olarak yürütmek.
- Okulun derslik, laboratuvar, kütüphane, atölye ve diğer araç gereçleri eğitime hazır şekilde bulundurmak.

- Okulun bütün ihtiyaçlarını belirlemek ve teknolojik gelişmeleri okula kazandırmak.
- Öğrencilerin disiplin işleri ve personellerin disiplin işlerini yürütmek.
- Okulu eğitim-öğretim ortamına hazır bir hale getirmek.
- Eğitim ve öğretimle ilgili bütün mevzuatları takip etmek ve bir üst makamlara bildirmek.
- Haftalık ders programları düzenlemek, öğretmenlerin ve öğrencilerin nöbet, izin ve görev yerlerini belirlemek.
- Diploma, tasdikname ve öğrenci belgesi gibi evrakları onaylamak Okul müdürü görevlerindedir.

1.4.2. Okul Müdür Yardımcısı

Eğitim ve öğretim çalışmalarının kanunlara uygun şekilde, düzenli, etkin ve verimli gerçekleşmesi için okullar diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okullarda müdürün olmadığı zamanlarda sorumluluğu alan kişi ise müdür baş yardımcı baş yardımcı yoksa müdür yardımcısıdır. Okul yönetimi, başta okul müdürü olmak üzere müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılardan oluşur. Okul müdürleri müdür yardımcılarının görev ve sorumluluklarını belirler. Müdür yardımcıları da okul müdürüne karşı sorumludur (MEB, 2017).

- Okula gelen belgelerin evrakların işlemleri yürütür ve gerekli evrakları imzalayan kişidir.
- Görevlendirildiğinde kurallar içerisinde kurul, komisyon ve ekiplere katılarak başkanlık eder. Bu durumlarla ilgili iş ve işlemleri yürütür.
- Nöbet tutacak öğretmenlerin çizelgesini hazırlayarak, nöbetçi öğretmenleri takip eder.
- Öğrenci nöbet çizelgesini hazırlar ve öğrencileri izlemeye alarak değerlendirme yapar.
- Öğretmen ve öğrenci nöbet raporlarını inceleyerek, varsa sorunlar müdür yardımcısına ve müdüre iletmekle görevlidir.

- Sorumluluğu verilen öğrencilerle ilgili ve işlemleri müdür veya müdür yardımcısı ile birlikte iş birliği yaparak düzenleme yapar.
- Mezun olan öğrencilerinin izlenmesine yönelik olan işlemleri yürütmekle mükelleftir.
- Okul imkanlarıyla temin edilemeyen ihtiyaçları ilgili kişilere bildirir. Çözüm odaklı çalışır.
- Eğitim-öğretimle ilgili yayın, yazılım ve doküman geliştirilmesini, üretilmesine, temin edilmesine, yayımlanmasını ve ulaştırılmasını sağlar.
- Sınavların kurallarına göre yapılmasını, değerlendirilmesini ve sonuçlarının duyurulmasını sağlar.
- Personelin devam takip işlemlerini yürüterek ve deftere işlenmesini sağlar.
- Öğretmenlerin sınıf ve ders dağıtımını yaparak okul içerisinde karışıklığı önler.
- Personelin kişisel dosyalarını takip ederek, öğretmenin kişisel dosyalarını tutarak, tayini çıkan öğretmenlerin dosyalarını tutanak haline getirir.

Müdür yardımcısının görev yetki ve sorumlulukları MEB Ortaöğretim kurumları yönetmeliğinin 80.Maddesinde (MEB 2017) belirtilmiştir.

1.5.Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Yönetim bilimi literatürün de çok karıştırılan kavramlardan biri yöneticilik ve liderliktir. Yönetici, planlama, teşkilatlandırma, yönlendirme, kontrol ve karar verme gibi işlevleri yerine getiren kişidir. Fakat her yöneticinin liderlik vasıfları olmayabilir. Liderlik hakkında yapılan deneysel çalışmalar her ne kadar yirminci yüzyılda ortaya çıkmışsa da, liderliği konu alan literatür insanlık tarihi kadar eskidir.

Liderliğin ne olduğu konusunda birçok tanım yapılmıştır ancak bu tanımların bulunduğu ortak nokta, liderlik; lider ve izleyenler tarafından paylaşılan ortak amaç, hedef ve değerlere yöneltme aktivitesidir. Klasik liderlik teorisi liderliği bir kişilik özelliği olarak görür. Buna göre liderler zaten lider olarak doğmuş kişilerdir ve tarih bu kişilerin hayat hikâyesinden ibarettir. Modern liderlik teorileri liderin kişilik özellikleri kadar, lideri izleyenler ve hem lideri hem de izleyenleri etkileyen dış koşulların da önemli olduğunu söyler (Altınok 2015,26-27).

Liderlik ve yöneticiliğin birbirleriyle benzer yanları olduğu gibi birçok noktada da ciddi farklılıklar gösterdikleri söylenebilir. İyi bir yönetici olan bir kişi liderlik vasıflarına sahip olmaya bilir. Lider olup ta yöneticilik niteliklerine sahip olmayanlarda olabilir. Yöneticiler, işleri doğru yaptıkları, liderlerin ise doğru işleri yaptıkları söylenebilir (Toksöz 2010, 31).

Bayram'a (2013) göre yöneticilik ve liderlik birbirlerinden farklı iki insan gibidir. Lider kurumun vizyonunu oluşturup bu vizyonun kurum içinde benimsetmeye ve yürütme işini yerine getirmeye çalışır. Yöneticilik biraz durağandır, bugünle ilgilenir. Sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlar, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi hedefleyen sistem ve süreçleri kapsar. Çelik (2011) lider ve yönetici arasındaki farkları Tablo.1'de sıralanmaktadır.

Tablo.1:Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider	Yönetici
Değişimle ilgilenir	Mevcut yapıyı korumakla ilgilenir.
Yönlendirir.	Yönetir.
Konuşma metinlerini kendisi hazırlar.	Önceden yazılmış metinleri okur.
Otoritesi morale dayalıdır.	Bürokratik otoriteye dayanır.
İzleyenlere mücadele ruhu aşılar.	Mutlu topluluğu korumaya çalışır.
Vizyon sahibidir.	Listeye ve bütçeye sahiptir.
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüleyicidir.	Denetleyicidir.
İlham vericidir.	Düzenleyicidir.
Aydınlatıcıdır.	Eş güdüleyicidir.

Eğitim yönetimi ve okul yönetimi alan araştırmacıları okul liderliği ve liderliğin diğer çeşitlerini yıllardır araştırmaktadırlar. Özellikle ğrenci başarısının ve eğitimde kalitenin artmasında liderliğin çok büyük etkisi olduğunun düşünülmesi, araştırmalardaki yoğunluğun temel gerekçesi olarak görülebilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin birer eğitim lideri olarak yetiştirilmeleri gereği, sıklıkla dile getirilmiştir. Eğitim kurumlarını belirlenen amaçlarına ulaştırmak, insan ve madde kaynaklarını en etkili biçimde kullanmak, belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak, okulun ilerlemesi, değişmesi ve gelişmesi için okul yöneticilerinin yetenekleri ve yeterlilikleri önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri göstermeleri gerektiği yönünde görüş birliği sağlanmaktadır (Türkmen 2016, 14).

Yaldızbaş (2015) lider ve yönetici arasındaki bazı farklılıkları şu şekilde açıklamıştır; yöneticilik meslek faaliyetiyken liderlik ise insanları harekete geçirmez, yöneticilik amaçların gerçekleşmesiyle liderlik ise amaçların tespitidir, yöneticilik kişileri örgüt içindeki pozisyonu ile etkilerken liderlik ise şahsi özellikleri, tutumları ve vizyonu ile etkiler, yöneticilik formal bir yapı isterken liderlik ise formel bir yapı istemez, yöneticilik görevin belli olmasını isterken, liderlik ise görev sınırı istemez, yöneticilik amaç peşindeyken liderlik ise dönüşüm ve yenilik peşindedir, yöneticilik işletme içine yoğunlaşırken liderlik ise dış çevreye yoğunlaşır, yöneticilik işleri doğru yapmak iken liderlik ise doğru işler yapmaktır. Erçetin (2000) liderlik ve yöneticiliği Tablo.2’de karşılaştırmıştır

Tablo.2:Lider ve Yönetici Karşılaştırması

Lider	Yönetici
Kişileri ve aktif tutumları benimserler.	Kişisel olmayan yönetsel amaçları benimseme eğilimindedirler.
İnsanların olabirlilik, isteklilik gereklilik konusundaki fikirlerini korur ve geliştirir.	İşlerini bir araya getirmek amacıyla, karar alma, insan ve madde kaynağını strateji geliştirme süreci olarak görürler.
Yeni moral değerler yaratarak; verdikleri buyruklarla özel istek ve amaçlar oluştururlar.	Anlaşmak, pazarlık yapmak, ödüllendirmek cezalandırmak gibi esnek taktikler kullanırlar.
Mesleklerini bir mecburiyet ve yük olarak görmezler.	Mevcut konumlarında kalmalarını sağlayan; günlük rutin işlere anlayışla bakarlar.
Çalışırken coşkulu olmayı, sorumluluk almayı, tercih ederler.	Mevcudu koruma istekleri, riske girmelerini engeller
Empati kurarak, önsözleri ile kişilerin öncelikle düşünce ve duyguları, sonra davranışlarıyla ilgilenirler.	Astlarıyla direkt olarak iletişim kurmazlar. Onları verdikleri emirler ile itaat etmeye zorlarlar
Olay ve durumların insanlar üzerinde ne ifade ettiğini anlatmaya çalışırlar	Olay ve durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

2.1.Liderliğin Tarihçesi

Mirasoğlu (2016) insanlar, sosyal bir varlık olarak, ihtiyaçlarını giderebilmek için bir grup içerisinde yer almak durumundadır. Grup içerisinde yer almadan, insanların tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir. İnsanlar, bu durumun doğal bir sonucu olarak grubu yönetecek ve ortak hedefe götürecek bir kişiye yani lidere ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle, insanın ortaya çıktığı zamandan içerisinde bulunduğumuz modern döneme kadar her zaman ve her yerde liderlik uygulaması var olmuştur ve olmaya devam edecektir. Çünkü bilimsel anlamda liderlik, kitleleri peşinden sürükleyen kişileri konu edindiğinden, insanlar kendilerini yönetecek ve kendileri adına karar verecek kişilere her zaman gereksinim duyacaklardır.

Aksu'ya (2010) göre liderlik insanlığın tarihi kadar eskidir. Hiyerarşik bir doğası olan bir insanın gelecekte de liderden vazgeçemeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bilimsel gelişmeler liderlik konusunda da birçok teoremin ve uygulama biçiminin ortaya çıkmasına ve literatürün zenginleştirilmesine yol açmıştır.

2.2. Lider ve Liderlik Tanımları

Balaban'a (2018) göre, insanlar topluluklar halinde yaşayan sosyal nitelikte canlılar oldukları kadar onları bir araya getirecek belirli hedeflere ulaştıracak yöneticilere de gereksinim duyarlar. Kişiler bazen belirledikleri hedeflere ulaşmak için diğer kişi veya kişilerin yardımına ihtiyaç duyar. Bireyler bir araya gelerek bir grup halinde hareket etmeleri kaçınılmazdır. Sosyal yaşantının önemli bir özelliği, birlikte hareket etmek ve takım halinde çaba göstermektir. Bunun için lidere ihtiyaç vardır. Liderler toplumların kültürel değerlerini başkalarından daha iyi bilmelidir. Belirli bir amaç için bir arada toplanmış insanları idare etmek onları amaçlarına ulaşmalarında motive etmek ve cesaretlendirmek gerekir. Kahraman'a (2018) göre ise liderlerin sivri bazı ortak nitelikleri olduğu görülmektedir. Bunlardan en önemlisi; liderlerin ortak toplumsal ve mesleki değerleri ortaya çıkartarak vizyon oluşturmaya yardım ettikleri, bu vizyon oluşmak için örgütsel bir yön ve odak noktası belirledikleridir.

Kırmaz (2010) ise lideri, içinde yaşadığı toplumun amaçlarına ulaşmasında en büyük yardımı yapan kişidir şeklinde tanımlamıştır.

Lider olan kişi farklıdır. Gerçek lider, yön verir, yönlendirir. Başkalarına ilham verir, onları etkiler, onları tesiri altına alır. Başkalarının kendisini bilerek isteyerek takip etmelerini sağlar. Bir kişinin lider olabilmesi için bir grubun kendisini takip etmesi gerekir. Lider çevresindekileri etkisi altına alarak kendisini takip etmelerini sağlar. Kişiler liderin istek ve emirleri doğrultusunda kendi hareketlerini yön verir. Bunu sağlayan kişi gerçek liderdir (Gerçek 2016, 9)

Bir toplumda, bir topluluk içinde, bir kurumda belirgin özellikleriyle herkesten farklılık gösteren insanlar vardır. Bunlar buldukları ortamı düzenler, çekip çevirir ve insanları yönlendirirler. Ortamın ihtiyaç duyduğu değerlendirme ve yönlendirmeyi gerçekleştirir; hedefe gidilen yol haritasını belirleme sürecinde aktif rol üstlenirler. Geleceği kazanmak için dünün tecrübesi ile bugünü örgütlerler. Bu tarz özellikleri olan insanlar buldukları ortamın lideri olarak tanımlanırlar (Öztürk 2016, 4).

Günümüzde hızlı değişim, siyasal ve ekonomik çalkantılar ve belirsizlikler nedeniyle ufuk açacak, yol gösterecek ve değişimi yönetecek liderlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç vardır. Liderler, kişisel özellikleriyle, davranış tarzlarıyla ve her şey den önce tutumlarıyla farklıdırlar, fark edilirler ve fark yaratma iddiasıyla öne çıkarlar (Öztürk 2016, 4).

Lider, sonucu değiştiren kişidir ve ayırt edici kişilik özelliklerine sahiptir. Bu, lider doğulur anlamına gelmez. Ancak doğuştan getirilen özelliklerle hayatın ilk on beş-yirmi yılı içinde gelişen özelliklerden oluşan kişilik kısa bir zaman süreci içinde eğitimle gelişmeyeceği de açıktır. Lider kişiliği genel olarak zamandan ve kültürel değerlerden oldukça bağımsızdır. Lider konumuna gelen kişilerin ellerinde ki gücü ve yetkiyi doğru ve etkin kullanabilmelerini güvence altına almak için sahip oldukları kişilik özelliklerine dikkat etmek gerekir. Araştırmacılar başarılı liderlerin iç uyum ve hırsının yüksek olması, ancak aynı zamanda uzlaşılabilir, tedbirlilik, yeniliğe açık ve öğrenmeye açıklık özelliklerinin de dengeli biçimde dağılması gerektiğini göstermektedir (Baltaş 2013, 123).

Liderlik, kişinin mevkisinin bir ürünü olarak; bir takım kişisel özellikler olarak; bir takım gözlemlenebilir davranışlar olarak; içinde bulunulan ve uygulanan duruma

bağlı olarak; liderin insanlarla etkileşim kurduğu birliktelik olarak görülebilir (Aygün 2018, 6).

2.3.Liderliğin Önemi

Sosyal bir varlık olan insan ilk insandan itibaren sosyal yapılar meydana getirerek bireysel ve toplumsal alanda hayatını izleme aktive gayreti içinde olmuştur. İnsanlık tarihi boyunca oluşturulmuş bütün sosyal ve kültürel örgütlerde amaçlarına ulaşabilmek için düzenin sağlanması korunması ve devamı için sürükleyici ve yön vericiye ihtiyaç duyulmuştur. Tarihi sürece baktığımızda modern veya postmodern zamanda "lider" olarak tanımlanan ön plandaki kişi ilk zamanlarda Allah tarafından görevlendirilen yada gücünü ve yetkisini Allah'tan alan bir hükmeden hakan, kağan veya kral olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk insandan günümüze kadar insanlığın tarihi süreci incelendiğinde liderlik müessesesi olmayan sosyal grupların varlığını devam ettiremediği düzeni ve sistemsal yapısını kuramadığı ve en nihayet tarihin tozlu sayfalarında kaybolduğu görülmektedir. Güçlü bir liderlik yapısı olan toplumların düzen devamlılık ve sistemsal yapısını oluşturmada ne kadar başarılı olduğunu görüyoruz. Toplumdaki bilgi birikimi var olan potansiyel enerjiyi doğru kullanmak ve yönlendirmek ancak bir lider öncülüğünde gerçekleştirilebilmektedir. Bu nedenle sosyal gruplar ve toplumlar için liderlik en temel gereksinim olmaktadır (Cansüğü 2016, 7-8).

2.4.Liderlik Türleri

2.4.1.Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik tarzını benimseyen liderler, yüksek hedefleri olmayan, değişimin fazla yaşanmadığı, çevresel koşulların daha çok durağan olduğu yapılarda başarılı ve etkili olabilmektedir. Fakat sürekli ve hızlı değişen çevresel koşullarda bulunan örgütlere uyum sağlayamamakta ve bu koşullarda etkili olamamaktadırlar (Cansüğü 2016, 59).

Etkileşimci liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler, yetkileri için para ve statü vermek biçiminde kullanılmaktadır. Etkileşimci liderler, çalışanları, başarılarından dolayı ödüllendirir ve çalışanların başarılarını pekiştirmek için çaba gösterirler(Arslanoğlu 2016, 24).

Ödül, liderlerin takipçilerin çalışmaları ve yeterlilikleri sonucunda çalışanları ödüllendirmesi veya örgütte yer alan takipçilerin disiplinini sağlamasıdır. Liderler, hedeflere ulaşmak için takip edeceği yolu ve çalışanların isteklerini nasıl doyuma ulaştıracağına yönelik olarak takipçilerle açıkça bir sözleşmeye varırlar. Ödüllendirme için takipçilerle bir nevi değişim sağlarlar Buluç (2009). Etkileşimci liderler, çalışanlar arasında olumlu bir değişim sağlarlar (Arslanoğlu 2016, 24).

Etkileşimci liderlik tarzlarının en yavaş biçimidir. Etkileşimsizliği simgelemektedir. Söz konusu bu liderlerin çoğu etkisiz ve duyarsızdır. Kararları almaktan ve sorumluluklardan kaçınmaya çalışılan bir liderlik stildir. Arzu edildiğinde ise ortadan kaybolurlar (Arslanoğlu 2016, 24).

2.4.2.Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Bass'ın, Burns'un teorisine dayanarak yaptığı çalışmaların temellerini oluşturur. Ona göre, dönüşümcü liderliği oluşturan dört davranış bileşeni vardır. Bunlar karizma, esin, entelektüel teşvik ve bireysel ilgidir. Bu davranışlar takipçileri olumlu yönde etkiler ve sadece güvence veren “bir görevi yapmak” yerine başarı ve kendini geliştirme duygusunun motivasyonu ile olabileceklerinin en iyisi olmalarını sağlar (Saylık 2015, 46).

Dönüştürücü liderlik konusunun esasını içeren “değişim” ve “dönüşüm” kavramları nevi itibariyle birbirlerinden farklı anlamlar ihtiva etmektedir. Değişim; “belirli bir yapının, durumun aşama aşama başkalaşmasını, mahiyet değiştirmesini izah ederken, dönüşüm kavramı belirli bir durumun ani veya kısa evrimler geçirerek başka bir duruma geçmesini ifade etmektedir. Yani değişimde mevcut yapı korunurken, yalnızca aksaklık yaratan yönler düzeltilmek amacıyla bir takım önlemlerin alınması amaçlanırken, dönüşümde ise aksaklıklardan ziyade, yepyeni bir düzen amaçlanmaktadır (Aydoğmuş 2004, 64).

2.4.3.Otokratik (Emir Verici) Liderlik

Otokratik liderlik davranışı genelde bürokrasinin hâkim olduğu ve gelenekçi yönetim kültürünün sürdürüldüğü örgütlerde benimsenmektedir. Amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde iş görenlere söz hakkı tanımazlar. İş görenlerle fikir alışverişi yapmadan, görevi gerçekleştirmeye istekli olup olmadıklarına dikkat etmeden bir amaç veya görevi kendilerine verirler (Bayram 2013, 34).

Otokratik liderler ile yönetilen firmalarda karar alma süreci hızlı olmakta, fakat kararlar lider tarafından verildiği için takım ruhu oluşmamakta, güven ve işbirliği sağlanamamaktadır. Kararların sadece lider tarafından verilmesi, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına engel olmaktadır. Ayrıca, karar alma olanaklarına sahip olmayan çalışanlar, işi sahiplenme ve benimseme duygularını kaybetmektedir. Fikirlerine değer verilmeyen çalışanlar, önemsenmediklerini düşünmekte ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadır (Mirasoğlu 2016, 48).

Otokratik liderlerin karar alma tarzı yeni fikirlerin ortaya çıkmasını engeller. Fikirleri alınmayan astlar sorumluluk almaz, kuruma ait olma duygusunu kaybeder. Bu durum astların örgüt misyonunu benimsememesine ve bunun sonucunda motivasyonun azalmasına, örgüt içi çatışma ve anlaşmazlıkların artmasına neden olmaktadır. Otokratik liderlik tarzının bu gibi olumsuz etkilere sahip olmasının yanı sıra, doğru kullanıldığında olumlu etki yaratabileceği durumları da mevcuttur. Otokratik liderlikte karar süreci hızlıdır ve zaman kayıpları asgariye inmiştir. Bu nedenle otokratik liderlik tarzının deprem ya da yangın sonrası gibi hızlı karar vermenin önemli olduğu olağanüstü durumlarda benimsenmesi son derece uygundur (Bayram 2013, 34).

2.4.4.Karizmatik Liderlik

Akyol (2018) karizma liderliğini şu şekilde tanımlamıştır; Anlam olarak karizma kelimesine baktığımızda, izleyenlerin liderlerinde gördükleri Allah tarafından verilen efsanevi güç olarak tanımlanabilir. Bu liderler ise böyle bir gücü kaynaklık eden kişisel yeteneklere sahip kişilerin, izleyenler üzerinde yaptığı etkiler ve grupları veya toplumları kendi etraflarında kenetleyebilme yeteneğidir.

Gasanova (2018) göre karizma konusunda merak edilen nokta karizmanın doğuştan mı var olduğu yoksa öğrenme yoluyla karizmatik lider olunup

olunamayacağıdır. Bir kısım araştırmacılar karizmanın doğuştan gelen bir özellik olduğunu ve öğrenilemeyeceğini savunurken bazı araştırmacılar da bireylerin karizmatik olmayı öğrenebileceğinden bahsetmektedir. Bu araştırmacılara göre bireyler karizmatik olmak için aşağıdaki üç aşamalı bir süreci takip etmelidir.

- Birey, karizmasını iyimser bir bakış açısına sahip olmakla geliştirebilir. İletişimde sadece sözleri değil tüm bedenini kullanmalıdır.
- Birey, diğerlerini peşinden sürükleyecek bağ yaratmalıdır.
- Birey, astların duygularını harekete geçirerek onların içindeki potansiyeli açığa çıkarmalıdır.

Karizmatik liderde olağanüstü meziyet olduğuna dair geniş kitlelerde sağlam bir güven uyandırmasıdır. Karizmatik lider bir anlamda büyük savaş, felaket ve benzeri durumlarda ortaya çıkan bir liderlik türüdür. Karizmatik liderlik davranışları gösteren liderler üyelerinin ihtiyaçlarını, kendi ilgilerinden çoğunluğun ilgisine dönüştürürler. Bu sebeple lidere güven duyanlar liderlerinin yüklendiği sorumluluğa kalben inanarak teslimiyetçi bir yapıya sahip olurlar. Lideri takip edenler liderlerine güvenir onun benimsediği değerlere önemler verir motivasyonları artar. (Akyol 2018, 5-6).

2.4.5.Hizmetkar Liderlik

Son yıllarda, liderliğin insani tarafları üzerine oldukça artan bir ilgi olduğu görülmektedir. 21. Yüzyılın teknoloji çağı olarak lanse edilmesinin sonucu olarak temel insani vasıfların eskisi gibi revaçta olmamasına tepki olarak, insani değerleri ön plana çıkartan yeni liderlik tarzlarına yönelik bir eğilim yaygınlaşmaya başladığı söylenebilir. Bu yaklaşımlardan biri olan, lideri takipçilerinin isteklerine odaklanması gerektiğini karşılamada “hizmetkâr” olarak gören liderlik yaklaşımı olarak kabul görmektedir. Bu yaklaşımı benimseyenler hizmetkâr liderlerin kişisel çıkarlarından önce takipçilerinin ihtiyaçlarını görmeye odaklandığını vurgulamaktadırlar (Akyol 2018, 12).

Hizmetkar liderlik ilk kez 1970’li yıllarda Robert Greenleaf tarafından ortaya atılmıştır. Bu yaklaşım hizmete vurgu yaparak, örgüt vizyonu, örgüt değeri, takım çalışması gibi olguları ön plana çıkararak örgütün gelişimini sağlar. Ayrıca hizmetkar liderler takipçilerinin moral ve motivasyon seviyelerini yüksek tutarak onların bu

motivasyonlarını çalışmalarına aktarmalarını sağlayarak bu doğrultuda örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirmeyi hedeflerler. Bu liderlik modelinde lider, takipçilerinden hizmet beklemek yerine onlara ihtiyaçlara doğrultusunda hizmet sunmayı ve bunu yaparken de sonsuz bir çalışma tutkusunu ön planda tutmayı kendine misyon edinir (Dikmen 2012, 100).

Hizmet, izleyenleri beslemeyi, korumayı ve güçlendirmeyi içermektedir. Hizmetkâr lider benliğini aşmış, “biz”, “sen”, “siz” kavramlarına odaklanabilmeyi başarmış, izleyenlerin ihtiyaçları için hizmet etmektedir. İzleyenlerine daha sağlıklı, daha akıllı olmaları, büyümeleri ve gelişmeleri için yardım etmek zorunda olduğu söylenebilir. Onların sorumluluklarını kabul etmek için daha çok istekli olması gerekmektedir. İzleyenler için liderin tanımlanması, sadece liderin izleyenlere nasıl en iyi şekilde hizmet etmesi ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Hizmetkâr liderin, izleyenleri dinlemesi, onların ihtiyaçlarını istekli bir şekilde öğrenmesi, onların ıstırap ve düş kırıklıklarını paylaşmaya istekli olması gerekmektedir. İzleyenlerinin isteklerinin ve ihtiyaçlarının yerine getirilmesi hizmetkâr liderin ana hedefi olarak görülmektedir. Başka bir ifade ile hizmetkârlık anlayışı, liderin bir çıkar amacı gütmeyen kendini izleyenlere adanması, etrafındakilere yardımcı olması ve yol göstermesidir (Tokhay 2016, 27).

Hizmetkar lider, meydana getirdiği vizyonu takipçileriyle paylaşmak konusunda oldukça etkilidir. Hizmetkar lider, takipçilerini etkilemek ve vizyonu paylaşmak adına ileri düzeyde emek sarf etmektedir. Bu konuda sergilediği davranış kalıpları olarak da; hikmet, dönüşümcü etkileme, itibar adına değer üretme gibi yaklaşımları sergilemektedir (Dikmen 2012, 101).

Hizmetkar liderlik modelinde lider takipçilerini denetleyen, onları komuta eden bir anlayıştan öte, onların arzu ve beklentilerini karşılamayı kendine misyon edinen onların menfaatlerini her şeyin ötesinde gören bir yönelimle onlara kalender bir anlayışla hizmet etmeye yönelik girişimlerde bulunan bir lider tipini tarif etmektedir. Hizmetkar lider, yarattığı vizyonu takipçileriyle paylaşmak konusunda oldukça etkilidir. Hizmetkar lider, takipçilerini etkilemek ve vizyonu paylaşmak adına ileri düzeyde çaba sarf etmektedir. Bu konuda sergilediği davranış kalıpları olarak da; hikmet, dönüşümcü etkileme, itibar adına değer üretme gibi yaklaşımları

sergilemektedir. Hizmetkar liderliğin diğerk liderlik formlarından farkı örgütte yer alan tüm öğelerin özellik ve davranışlarını ayrı ayrı dikkate almasıdır. Hizmetkar liderlik özellikleri taşıyan liderlere örnek olarak; Rahibe Terasa, Vince Lombardi ve Mahatma Gandhi verilebilir. Bir hizmetkar liderin bir çok özelliğı vardır. Bu özellikler; empati, iyileştiricilik, farkındalık, ikna, kavramsallaştırma, öngörü, idare, gibi özelliklerdir. Ayrıca; Russell hizmetkar liderlik adına hizmet, takdir, güçlendirme gibi özelliklerdir (Dikmen 2012, 101).

2.4.6. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik kavramsal olarak otorite konumlarından farklı olup aksine üç işlevin performansı olarak tanımlanmaktadır. Bu işlevler üyelik arasında sorumluluk dağılımı, grup üyelerine güç verme ve grubun karar verme sürecine yardımcı olmaktır. Bir grubun çoğı veya tüm üyeleri bu işlevleri yerine getirir ve düzenli olarak lider ve takipçi rollerini değiştirmektedir. Demokratik liderlik olumlu duygular ve çağrışımlarla dolu bir kavramdır. Demokrasi ve toplum ile eğitim arasındaki ilişki konusundaki toplumsal teorinin birçok yazar tarafından geniş bir biçimde araştırıldığı görülmektedir (Kasımoğlu 2018, 22).

Manyas'a (2019) göre demokratik liderlik, gerçek değişikliğı tasarlayan ve ortak bir amaca sahip olan üyeler ile liderler arasındaki iletişimi etkileme olarak açıklanmaktadır. Bu liderlik tarzında, çalışanlar karar verme sürecine dâhil olarak, her bir işletme üyesinin yeteneğı ve ilgi alanlarına katkıda bulunulmasına imkân sağlamaktadır. Bu liderlik türü, sadece işletme üyelerinin veya bireylerin kararlara dâhil edilmesiyle iş tatmini oranını arttırmakta, aynı zamanda yeteneklerinin geliştirilmesine de imkân sağlamaktadır. Kurum üyeleri ve bireyler kontrolün kendi ellerinde olduğı hissine kapılmakta, bu sayede organizasyonda daha fazla çalışmak için maddi ödüllerden daha çok motive etmektedirler.

Her ne kadar demokratik bir lider son kararı verirse de, takımın diğerk üyelerini karar verme sürecine katkıda bulunmaya davet etmektedir. Bu yalnızca çalışanların veya ekip üyelerinin neler olduğunu içererek iş doyumunu arttırmakla kalmaz aynı zamanda insanların becerilerini geliştirmeye de yardımcı olur. Çalışanlar ve ekip üyeleri, hak ettikleri terfi gibi kendi kaderinin kontrolünü ellerinde tutmakta ve bu yüzden yalnızca maddi bir ödülün ötesinde çalışmaya motive olmaktadır. Katılımın

zaman alması nedeniyle bu yaklaşım, daha yavaş gerçekleşen şeylere yol açabilir, ancak çoğunlukla sonuçta daha iyi olmaktadır. Bu yaklaşım, ekip çalışmasının şart olduğu ve kalitenin pazar verimliliğinin hızından daha önemli olduğu durumlarda uygun olabilir (Kasımoğlu 2018, 22).

Okul ortamı içerisinde de demokratik bir grup yapısı oluşturmak isteyen okul müdürü, alınacak kararları grup üyeleriyle birlikte tartışarak genel bir yaklaşım belirler. Daha sonra yapılacak işle ilgili olan seçenekleri ortaya koyarak öğretmenlerine bunların arasında bir seçim yapma imkânı tanıyarak grup tartışmasına sunmaktadır (Kasımoğlu 2018, 23).

2.4.7.Kalite Liderlik

Altıntaş (2008) kalite liderliğini, liderin, organizasyonun tüm süreçlerini değerlendirmek ve iyileştirmek için, bugün ve gelecekte, tüm çalışanların bilgilerinin ve sayısal metotların etkin olarak kullanılmasını sağlamasıdır, şeklinde tanımlanmıştır.

Göreve yönelik tüm süreçlerin bir öncelik sırası dâhilinde değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi kalite liderliğinin özünü oluşturur. Çünkü kalite liderliği, kurumun başarıya ulaşmasını, büyümesini ve zenginleşmesini ve rakiplerinin önüne geçebilmesi için stratejileri geliştirilmesini gerektirir. Bir sürecin başlangıçta doğru olarak değerlendirilmesi neticesinde süreç basamaklarında büyük oranda kayıp ve israf telafi edilebilir. Takımlar yapacakları iyileştirme faaliyetleri ile kayıpları gidererek maliyetleri düşürebilirler. Maliyetlerde sağlanan bu kazanç da diğer süreçlere aktarılabilir ancak bu kaynak aktarımı ile ilgili kararlar ve yatırım öncelikleri astlardan alınan geri besleme ve bilgiler ışığında yine yönetim tarafından belirlenmelidir (İşçi 2010, 6).

2.4.8.Stratejik Liderlik

En genel tanımıyla etrafında insanları toplayabilme ve güdüleyebilme gücü olarak nitelendirilen liderlik, stratejik yönetim ve yeni kamu yönetimi kavramlarının en önemli bilişsel değerlerinden birisidir (Öztürk 2016, 66).

Stratejik liderlik, günümüzde modern yönetim açısından önemli bir olgudur ve liderliğin kendisinin ve stratejik bir şekilde yönetilmesi gerekir. Bu da liderliğin ve yöneticiler gibi belli hiyerarşik yapı içersine sokulması, liderlerin ve liderlerinin tespit edilmesi ve bunların kendi aralarında derecelendirilmeleri ile mümkündür. Stratejik yönetim açısından liderliğin stratejik liderliğe dönüşmesi için, öncelikle liderlik çalışmalarının bir misyonu olmalıdır. Bu misyonun da yine diğer yönetim paradikmaları gibi dinamik, araştıran, analiz eden, üreten ve sonuç değerlendiren bir yapıda olması gerekir (Öztürk 2018, 65).

Stratejik lider, vizyon sahibi olup, yepyeni hedefler oluşturma bilme becerisine sahip, çevresindekilerin düşünce ve davranışlarını pozitif bir şekilde tesir edebilen, çalıştığı ortamdakilerle her türlü iletişim kurabilen, sahip oldukları değerleri her zaman irdeleyen ve üzerine ilaveler yapan, bulunduğu ortamlara yaraşır kararlı kararlar alabilen, insan kaynaklarında olumlu sonuçlar elde yeteneğine sahip olan, onu izleyenleri olumlu etkiler zerk eden bir karakteri olan ve ehilleriyle gerektiği durumlarda stratejik değişimleri uygulayabilen bir liderlik türüdür (Akyol 2018, 8).

2.4.9.Dağıtılmış Liderlik

Liderliğin dağıtılması bir yetki devri değil liderlik işlevinin bir takım bireylerin çalışmaları üzerinde genişletildiği ve liderlik görevinin birden çok kişinin etkileşimi yoluyla gerçekleştirildiği bir sosyal dağılım anlamına gelir. Gruptaki bir kişiye liderlik rolü atanmaz, grubun bütün üyeleri bu işlevi kendi temel görevleri gibi isteyerek üstlenirler. Dağıtılmış liderlikte takipçiler edilgen olmaktan çıkıp etken olacaklar ve bu rol değişimleri onların örgüte yönelik algılarını ve örgüt içi davranışlarını etkileyecektir. Öyleyse dağıtılmış liderliğin bu yönüyle bireylerin örgüte yönelik algılarını şekillendiren ve örgüt içi davranışlarına yön veren bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir (Çakır 2018, 13).

Boyraz'a (2018) göre dağıtılmış liderlikte kurumun görev ve sorumluluklarını sadece kurum yöneticisine değil görevleri daha fazla uzman personele

paylaştırılmasına dayanmaktadır. Liderliğe birçok kişinin katılması dağıtılmış liderliğin merkezini oluşturmaktadır. Dağıtılmış liderlikte lider olarak görev yapmak isteyen herkes uygulamanın içine katılır. Bu lider davranışında isteyen herkes lider olma sorumluluğu alma hakkına sahiptir. Bilgiye ulaşmak için güven ortamı oluşturulmalı herkesin katılımı sağlanarak herkesin fikri alınmalıdır.

Okullarda liderliğin dağıtılması sadece yönetici kadro veya öğretmenlerde değil bazı diğer gruplar ve bireyler arasında uzanır. Dağıtılmış liderlik de sadece yönetici kadronun liderliğine dayanan değil, tüm seviyelerde liderliği seferber etmek ile ilgilidir. Liderlikte asıl vurgulanan formal liderlik rol ve sorumluluklarından ziyade etkileşim ve uygulamalardır. Birey ve çevre bağımlılığı insan faaliyetlerinin aktörler, artı faktörler ve durumdan oluşan etkileşim ağında dağıtılması anlamına gelir. Dağıtılmış liderlik bireyler arasında uzmanlık türü ve düzeyinde farklılıkları ve uzmanlığın paylaşılmasını içerir (Çakır 2018, 14).

Çakır'a (2018) göre dağıtılmış liderlikte katılım sorumluluk ve hesap verebilirlik ile birleşir. Bu, okul lideri dışında kimsenin örgütteki bütün performanstan sorumlu olması anlamına gelmez. Herkes kendi katkısından sorumludur ve hesap vermelidir. Okuldaki resmi otorite, beklentilerin ortak bir kültürünü oluşturma, örgüt çalışanlarının yetenek, yeterlilik ve bilgilerinin artırılması ve çalışanların farklı niteliklerinden tutarlı bir bütün oluşturmada tamamlayıcı sorumluluğa sahip olmalıdır.

2.4.10. Kültürel Liderlik

Kültürel lider olan bir okul yöneticisi kurumdaki öğretmen ve öğrencilerin daha elverişli bir kurum kültüründe çalışmalarına imkân yaratır. Her okul değişik kültürel yapıya sahiptir. Aktif ve başarılı bir kurum yöneticisi oluşturduğu ve oluşmakta olan kültürü idare edebilen, geliştiren ve kontrol eden liderdir. Kültürel lider kurum kültürünü cazip bir hale getirebildiği oranda başarılı bir liderdir. Öğretmen zayıf da olsa güçlü de olsa bir okul kültürünün etkisi altında çalışmak durumundadır. Öğretmen ve öğrenciyi bu kültürden soyutlamak imkânsızdır. Okuldaki tüm üyeler kurum kültürünün etkisi altındadır (Bilgin 2018, 21).

Uzun bir zaman dilimi sonucunda oluşmuş örgütün sağlam ve esnek yapısını korumayı, biçimlendirmeyi, bütünleştirmeyi veya değiştirmeyi amaçlayan liderlik

türüne kültürel liderlik denir. Var olan mevcut kültür (normlar, hikâyeler vb.), ya korunup devam ettirilmekte ya da yeni bir kültür oluşturulmaktadır (Tutkun 2017, 23).

2.4.11.Otantik Liderlik

Otantik lider, kendi ile barışık, iyimser, kendine güveni tam, olaylara pozitif bakabilen, ahlaki değerleri benimsemiş, kabiliyetlerini bilen, kabiliyetlerini geliştirmeye yönelik çaba gösteren, geleceği görebilen, gelecek hakkında fikirleri olan liderlerdir. Bu liderler lider oldukları sürece sürekli kendilerini geliştirme çabası içindedirler. Olaylar karşısında, olumlu davranış sergilerler (Gezer 2015, 17).

Kübra'ya (2018) göre otantik liderlik günümüzde beğenilen güncelliği artan bir liderlik tarzı olarak ortaya çıkmaktadır. Otantik liderler''şöhret için lider olmak'' yerine, kendisinde var olan potansiyeli ortaya çıkarmak'' şeklinde tanımlamaktadır. Otantik liderler fark ortaya koyma hevesiyle paydaşlarına yetki vererek onları coşkulandırmayı bilen liderlerdir. Otantik liderler, uzun vadede başarıya imza atabilecek liderlerdir. Otantik liderler potansiyellerini insanlara hizmet etmek için harcamak istemektedirler.

Çiftçi'ye (2018) göre otantik liderler, etik değerlerle yargılayabilen, olayları ve durumları farklı bakış açıları ile değerlendirebilen ve verdiği kararları içsel ahlaki değerleri ile kıyaslayan liderlerdir. Otantik liderler, çalışanları destekleme eğilimine sahip olmanın yanında, şeffaf ve net oldukları için bireysel özdeşleşme yoluyla çalışanlarda yüksek güven duygusu da yaratmaktadırlar. Bunun yanında izleyicilerinin yeteneklerini anlayarak bu yetenekleri birer niteliğe dönüştürmeyi de başarmakta ve kendi çıkarlarından önce diğerlerini düşünerek bilgi yetenek ve deneyimlerini yüksek ahlaki standartlarda yönetsel kararlar vermek için kullanmaktadırlar.

2.4.12.Babacan Liderlik

Babacan liderlik tarzının temelinde, liderin firma içerisinde bir aile ortamı meydana getirmesi, çalışanlara baba gibi yaklaşması ve iş hayatları dışında özel hayatları ile ilgilenmesi gibi konular yer almaktadır. Bu liderlik tarzında, liderlik süreci, firma içerisinde yaratılan aile atmosferinden kaynaklanan manevi bağa dayandırılmaktadır. Bu liderlik tarzında, lider ile çalışan arasındaki ilişki, aile içersindeki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide liderin görevi, çalışanı korumak, yol göstermek ve yönlendirmektir. Bunun karşılığında çalışandan beklenen, lidere hiçbir

şekilde itiraz etmeden tam olarak itaat etmesi ve lidere bağlı olmasıdır. (Mirasoğlu 2016, 52).

Bilici'ye (2017) göre babacan lider, kurum içersinde bir aile ortamı oluşturmaya çaba gösterir. İşlerle ilgili olmayan alanlarda bile astlarıyla daha yakın şahsi ilişkiler kurmakta, sağlam ve içten bağlılık beklemekte, kurum çalışanlarından otorite ve statü durumlarına dikkat etmelerini arzu etmektedir. Kurum çalışanları ile kurum yöneticisi arasında çalışanlar, çalıştıkları kurumu aile ortamı gibi görmekte, yöneticisine itaat etmekte, kurum işleriyle alakalı olmayan alanlarda da yöneticisine yardım etmekte, yöneticisini sorgulamadan yöneticilerinin kendileri için en iyisini bildiğine inanmaktadırlar. Babacan lider davranışı gösteren yöneticiler kurum çalışanlarının ve ailelerinin huzur ve rahatlığıyla da ilgilidir. Mesela çalışanlarının veya yakınlarının düğün gibi özel günlerinde hediyeler vermekte ve çalışanlarının çocuklarının eğitim masraflarına yardımda bulunmaktadırlar. Babacan liderler bir nevi sosyal sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Babacan liderler, kurumun düzenlediği yemeklerde çalışanlarıyla aynı masada oturmakta, çalışanlarıyla eğlenmekte, kurumun düzenlediği spor etkinliklerine katılmakta, çalışanlarıyla birlikte tatile çıkmaktadırlar. Bu ve buna benzer faaliyetlerin sonucunda babacan liderler kurum çalışanlarıyla arasında sosyal mesafeyi azaltmakta, kurum içinde bir aile ortamı oluşturarak kurum ailesi yöneticisi, lideri gibi hareket etmektedirler. Ancak iş ortamına dönüldüğünde sosyal mesafe korunmaktadır.

2.4.13.Süper Liderlik

Bu liderlik tarzında çalışanlar kendilerinden sorumlu olduklarından yapabileceklerinin en iyisini yapmaya çalışırlar. Motivasyonları en üst seviyededir. Süper liderlik tarzında kurumlar da çalışanlar kendi kendilerinin lideridir. Kendilerine kişisel hedefler koyarak liderliği bir yaşam biçimi haline getirmeye çalışırlar. Kurum çalışanlarının performans ve motivasyonunu artırmak için otokontrol bilincinin sağlanması önemlidir (Aydoğan 2018, 27-28).

Gürbüz (2014) süper liderliği şu şekilde tanımlamaktadır; Örgüt içinde herkesin kendi kendine liderlik yapması anlayışına dayanır. Herkes enerjisini kendi içinde uyguladığı liderlik biçiminden alır. Süper liderliğin ölçütü kendi hedeflerini doğru belirleme, yeteneklerini tanıma ve en üst seviyede geliştirip toplum yararına

kullanma olarak görülmektedir. Sert bürokratik örgütlerde itaat, tek biçimli olma anlayışı vardır. Böyle örgütlerin yöneticileri sırf bürokrasiye uymak adına bazen kendi anlayışından bile uzaklaşarak, iş görenleri yönlendirmeye çalışır. Süper liderlikte böyle bir durumla karşılaşılmaz. Süper liderlik anlayışına göre yönetici ve tüm çalışanlar öncelikle kendisini tanımaya çalışmalı ve kendi kendisine liderlik yapmalıdır.

2.4.14. Entelektüel Liderlik

Güncel yaklaşımlar kapsamında ele alınması gereken bir diğer önemli liderlik yaklaşımı entelektüel liderlik yaklaşımıdır. Entelektüel liderlik, küreselleşmenin beraberinde getirdiği bilgi toplumlarının ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkmış yeni ve modern liderlik yaklaşımlarından biridir. Entelektüel lider, entelektüellik ve liderlik kavramlarının birleşiminden oluşmuş bir yapıyı temsil etmektedir. Dolayısıyla, entelektüel lider kendini var eden iki unsurun temel niteliklerini taşımaktadır. Yani entelektüel lider, bir entelektüelin karşı duruşu, yaratıcılığı, öncülüğü, statükoyu reddini ve erdemliliğini üzerinde taşımaktadır (Yaldızbaş 2015, 25).

Pazarbaş'a (2012) göre entelektüel lider, kurumun gelecek planlarını kurumda çalışanlarla beraber belirler. Kurum çalışanlarıyla içinde bulunulan şartları düzelterek en iyi hale getirmeye çalışır, izleyicilerine güvenir. Kurum çalışanlarıyla sürekli diyalog içindedir, onlarla kendini eşit görür, bilgiyi çalışanlarıyla beraber öğrenir. Entelektüel lider için diyalog çok önemlidir, çalışanlarıyla ortak sorumluluk üstlenir, kurum içinde güven yaratır.

Entelektüel lider, yatay yönetim anlayışına uygun olarak liderliğini paylaşan ve bu paylaşım ile liderliğini geliştiren ve çevresine yayan bir lider tipidir. Entelektüel lider, bireysel hedeflere ulaşmanın yolunu kolektif olarak bir bütünün parçası olmak olduğuna inanarak inancı kapsamında her türlü maddi ve bireysel faaliyetin ve çıkarın uzağında durur. Entelektüel liderin temel kaygısı, var olan gerçekliği kabullenmek değildir. Entelektüel liderin temel kaygısı, bu gerçeği yorumlamak da değildir. Entelektüel lider, hiyerarşik var oluşa inanır ancak, geleneksel anlamda otoriteye karşıdır (Yaldızbaş 2015, 25-26).

2.4.15. Tam Serbesti Taniyan Liderlik

Bu tarz liderlikte astlar kendi plan ve programlarını ortaya koyma fırsatı yakalarlar. Bu tip yöneticiler örgüte fazla müdahale etmezler. Örgütün başarısı astlara bağlıdır. Örgütteki kararları astlar alırlar, liderler uygularlar. Gruptaki güç astlardadır. Grubu astlar yönlendirir çalışmaları astlar yönetir. Tam serbesti taniyan liderlik davranışlarında grup üyeleri çalışma politikalarını kendileri saptayıp uygulayarak gruptaki her üyenin aktif hale gelmesini sağlar. Gruptaki lider kendisine bir şey sorulduğunda fikirlerini söyler. Bu fikirler bağlayıcı değildir. (Pazarbaş 2012, 71-72).

Korkmaz (2017) tam serbestlik taniyan liderliği şu şekilde tanımlamıştır; lider konumundaki kişinin takipçilerine sınırsız serbestlik tanıdığı bir liderlik türüdür. Tam serbesti taniyan liderlik türü, çalışanların kendi haline bırakıldığı liderlik biçimi olarak da ifade edilmektedir. Buna göre takipçiler, kendilerine sunulan görevleri yerine getirmek için kendi plan ve programlarını oluşturma özgürlüğüne sahiptir. Tam serbestlik taniyan liderlik türünün astların sorun çözmede inisiyatif kullandığı bir liderlik türü olduğu anlaşılmaktadır. Bu liderlik türünde liderin temel görevi, takipçilere kaynak sağlamak olarak görünmektedir. Diğer liderlik türleri ile kıyaslandığında takipçilerin en yüksek düzeyde etkisinin gözlemlendiği liderlik türünün tam serbesti taniyan liderlik olduğu söylenebilir. Tüm bu faktörler eşliğinde bu liderlik türünde takipçi konumundaki bireyler kendilerini geliştirmek için önemli bir şansa sahip olmaktadır.

Tam serbestlik taniyan liderliğin en önemli sorunu, ekip içersinde kargaşanın ortaya çıkması ve herkes kendi amaçlarına doğru yönelmesine yol açmasıdır. Bu da grup başarısını önemli ölçüde azaltır. Başka bir sakınca ise, çalışmak istemeyen ve çalışmaktan kaçma yollarını arayan kişilerin kargaşayı sorunları arttırmaları, örgütsel imkanları kendileri için kullanmaları sonucunda grubu parçalama çabalarının çoğalmasıdır (Pazarbaş 2012, 72).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MODERN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

3.1. Vizyon Kavramı

Vizyon terimini incelediğimizde, bu terimin tek başına değil, misyon, lider, kurum gibi terimlerle birlikte bir ifade bir anlam kazandığını söyleyebiliriz. Vizyon, insan ve toplum hayatını ilgilendiren disiplinlerde (iktisadi, sosyal, siyasal, kültürel, ekolojik vs.) arzu edilir bir geleceği inşa etmeye yönelik, birbiriyle alakalı, tutarlı ve uygulanabilirliği savunulabilen gayelerin gerçekleşmesine yönelik fikirler, projeler, plan ve programlar bütünü, pratikte başarıyı saptayacak stratejik bir çabayla ortaya çıkarılması olarak tanımlanmaktadır. Vizyon kavramı liderlik özelliklerine sahip kişilerin yönetmekte oldukları örgütlerin misyonları dâhilinde gelecekte ulaşmasını istedikleri hedefe tüm kaynaklarını (beşeri ve maddi) kullanarak ulaşmaya çalışmalarının tek bir kelimedede açıklanmaya çalışılmasıdır (Başaran 2016, 22).

Vizyon, geleceğin senaryosudur, iyi oluşturulmuş, kapsamlı bir vizyon, sadece bizim ne veya kim olmak istediğimizi değil, gelecekteki hedeflerimize ulaşmak için, gerekli yapıyı, adımları ve bu adımların birbiri ile olan bağlantısıdır şeklinde ifade etmektedir. Başarıya ulaşabilmek için, iyi oluşturulmuş vizyonlara ve bu vizyonu uygulayacak istikrarlı kişilere ihtiyaç duyulabilir (Eranıl 2014, 10).

Vizyon, somut bir gelecek resmidir. Gelecekle ilgili bilgilerin realist yöntemlerle islenmesiyle yaratılabileceği gibi, geleceği işaret eden gelişmelerin öznel fikirlerle de oluşabilir. Bir vizyon, sanki oradaymışız gibi ulaşmak istediğimiz durumu belirten, özellikte bir hedef tespitidir. Altında stratejilerin, amaç açıklamalarının, proje ve girişim kavramlarının toplandığı bir çatıdır (Tanrıbil 2015, 37).

3.1.1. Vizyoner Liderlik

Aksu'ya (2010) göre 1990'lı yıllar vizyoner liderliğin ön plana çıkmaya başlamıştır. Yapılan çalışmalar bunu göstermiştir. Vizyoner liderlik kurumun geleceğini göstermesi, gelecek hakkında belirsizliklerin giderilmesi nedeniyle önemlidir. Vizyoner liderliğe geleceğin liderliği dememiz hiçte yanlış olmayacaktır.

Vizyoner lider, ulaşmak istenilen hedeflerle ilgili gerçeğe yakın hayaller kurabilen şahsiyetlerdir. Vizyon sahibi lider, örgütleri etkileyebilecek ve harekete

geçirebilecek öngörüler meydana getirme kabiliyetine sahiptir. Bu tarz liderler buldukları örgütlerde çalışanlarına yol gösterici olmalı, nasıl bir hizmet ve standart istediğini onlara vizyon katabilmeli ve onlara bunu nasıl yapacaklarını söylemelidir (Akyol 2018, 7).

Liderliğin birinci temel malzemesi vizyon rehberliğidir. Bir lider hem de mesleki olarak ve hem kişisel yapmak istediğini çok iyi bilmelidir. Nereye ve niye gitmek istediğini bilmeyen lider, vizyonuna ulaşamaz. Tutku liderliğin ikinci malzemesidir. Lider yaptığı işi seven, işine, mesleğine gönülden bağlanan kişidir. Liderliğin bir başka malzemesi kendini tanıma, içtenlik ve olgunluktan oluşan bütünlüktür. Düşünce içtenlik, ve eylemdeki dürüstlüğe, temeldeki sağlamlık, prensiplere olan sarsılmaz bağlılığa ve bütünlüğü kapsar. Bir lider için olgunluk oldukça önemlidir; çünkü liderlik sadece emir vermekten ve insanlara yol göstermekten ibaret değildir. Lider birlikte çalışmayı bilen, ekibindeki insanlardan bir şeyler öğrenebilen, samimi bir kişidir. Çalışanlarıyla arasında bütünlük sağlamalı, güven yaratmalıdır; çünkü lider bunu sağlamadan hiçbir iş yapamaz (Oğuz 2015, 38).

İztaş (2011), vizyoner liderlerin temel özellikleri olarak şu şekilde açıklıyor: Muhakeme ve analiz yapabilme ayrılacağı; etkili düşünebilme yeteneği; olasılıklardan haberdar olmak ve yaşanılan zamanı yapılandırabilmek iç güdülü, sezgili, dürüst ve adaletli olma zaman yönetimini çok iyi yaparak hızlı çalışma, hırslı ve mücadeleci olma yenilikçi olmak fikir yürütebilme ve sentez yeteneğine sahip olabilmek, olayları diğerlerinden ve çok farklı algılaya bilen, iletişim kurma becerisine sahip olmak, kendine güvenmek ve kendini sürekli geliştirmek; başarısızlıktan asla korkmamak ve riskleri göze alabilmek değişimden korkmamak ve her değişim fırsatını bir öğrenme aracı olarak görebilmek ve tüm bunları yaparken mütevazî olmak. Eranıl (2014) vizyon davranışı gösteren liderin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Vizyon sahibi olma,
- Karmaşık durumdaki verileri kavranabilir ve çözümlenebilir nitelikte sunma,
- Geleceği hissetme,
- Kaynakları en iyi şekilde değerlendirebilme,
- Etkili iletişim kabiliyetine sahip olma,
- Sorumluluk alma,

- Gdleme yöntemleri etkili Şekilde kullanma,
- Evrensel değerleri yansıtma,
- İzleyenlerinin düşünce ve davranışlarında vizyonu yansıtma larını sağlama.

3.1.2.Vizyoner Lider Olarak Okul Müdürü

Okullar bir toplumda geleceğin sosyal ve kültürel dokusunu Őekillendirecek olan en önemli sosyal ortamlardır. Bu sosyal grubun liderlik konumundaki okul müdürlerinin geleceği n görebilecek olaya geniş bir penceren bakabilen yasal gçle değil sahip olduğu liderlik gücüyle ğrenci ve okul personelini gdleye bilecek bir özelliğe sahip olması gerekmektedir. Okul müdürlerinin kanun ve yönetmeliklerde kendisin den istenilenleri uygulamaktan öteye geçemezse vizyoner bir liderlik özelliği taşıması mümkün değildir. Okul müdürleri sadece kendisine verilen uygulayıcı olmamalıdır. Ülkenin eğitim-ğretim kalitesinin artırılmasına katkı suna bilecek niteliklere sahip olması gerekir. Sahip olduğu vizyonla ğrenci ve öğretmenin zihninde geleceğin kaliteli eğitim-ğretim modellerini canlandırmalıdır. Bu bağlamda grup yada kurum kültürünü bütün okul paydaşlarının nemsemesini sağlayacak nitelikte olmalıdır (Babil 2009, 23).

Çelik (2011) vizyoner liderlik, okul yöneticisinin kendini geliŐtirmesine katkıda bulunmaktadır. PaylaŐımcı ve güçlü bir kültüre sahip olan okullarda bireysel vizyonların paylaşılan vizyona dönüŐme Őansı daha fazladır. Bundan dolayı bireysel olarak geliştirilen vizyonun kim tarafından geliŐtirildięinden çok, örgütsel kültürle tutarlığı önem taşımaktadır. Vizyoner lider olarak okul yöneticisinin en önemli rolü, ortak vizyonun okul kültürüyle kaynaŐmasını sağlamaktır. Böylece okul yöneticisi vizyondan eyleme geçebilir.

Uzağı gören bir lider bu yolla okulundaki personelin potansiyelini çok iyi değerlendirerek, onlara yaptıklarından çok daha iyi işler yapabileceklerine ikna eder. Başarılı okul yöneticisi, okulundaki öğretmenleri ortak bir eğitim vizyonu etrafında toplayabilendir. Okulların etkinliği vizyoner liderlerin varlığına bağlıdır. Vizyon, liderlerin nn görmesini sağlar. Vizyoner lider olarak okul yöneticisinin en önemli rolü, ortak vizyonun okul kültürüyle kaynaŐmasını sağlamaktır (Buharalıoğlu 2014, 25).

Gürbüz'e (2014) göre vizyoner liderlik davranışına sahip okul yöneticisi, hem sezgi hem de düşünce gücünü kullanarak oluşturduğu vizyonun, okulun ortak bir resmi haline gelmesini sağlayabilir. Bunun için öncelikle okul yöneticisinin gelecekte okulunu nasıl görmek istediğini belirlemesi gerekir. Okul yöneticisi bu konuda öğretmenlerle fikir alverişi ve işbirliği yapar. Kurumda çalışanların oluşturduğu vizyon kurumun ortak vizyonu olabilir. Okul yöneticisinin geliştirdiği vizyon ve misyon, okul yaşamında çalışanların enerjilerini artırmada önemli rol oynayabilir. Okuldaki eğitim-öğretime yönelik olarak geliştirilen vizyon, zamanla uygulanabilir pozisyona gelebilir. Böylece vizyonun kurumsallaşması söz konusu olur. Kurumsallaşan vizyon, öğretmen ve öğrenciler tarafından eylemselleştirilir.

3.2.Etik Kavramı

Etiğin tanımı Plato ve Aristo'ya kadar uzanmaktadır ve karakter, davranış ya da gelenekler anlamına gelen Yunanca ethos kelimesinden gelmektedir. Ahlak ve değer unsurlarından hangilerinin toplumun üyeleri ve bireylerin kendileri tarafından uygun görüldükleriyle ilgilidir. Etik bireylere her türlü durumda neyin doğru veya yanlış, neyin iyi veya kötü olduğuna karar vermemizde yardımcı olmaktadır (Gasnov 2018, 28).

Kavram olarak liderliğin tarih içerisinde gelişimine bakıldığında, liderin barındırdığı nitelikleri merkeze alan bir algıdan, izleyicileri de göz önünde bulunduran davranışsal kuramlara, bu bağlamdan dış değişkenleri de içine almaya çalışan durumsal kuramlara doğru bir yol izlediği dikkati çekmektedir. Fakat çağımızda teknik alandaki gelişmeler ve bu durumun sosyolojik boyutları öyle hızlı bir gelişim sergilemektedir ki bireylerin liderlik kavramına ilişkin bakış açılarını da değiştirmektedir. Dolayısıyla çağımızda yeni liderlik tipleri kapsamı altında pek çok liderlik tipi teorik anlamda ele alınmaya başlanmıştır. Bu liderlik türlerinden biri de yozlaşmanın, egoist ve otokratik eylemlerin iş hayatında oldukça fazla görülmesi. Neticesinde ihtiyaçlar doğrultusunda meydana gelen etik liderliktir (Yoldaş 2018, 20).

Etik; İnsanların bireysel ve toplumsal ilişkilerinde doğru-yanlış, iyi-kötü gibi ahlaki kural ve değerleri araştıran bir felsefe disiplini. Genel anlamda, bireyin diğer kişi, kurum ve kuruluşlarla olan ilişkilerinde toplum deneyimleri, gelenek ve görenekleri baz alan; akıl ürünü ve toplumsal uyum içerisinde birliktelik ve

dayanışmayı teşvik edici bir şekilde toplumun sosyal, ekonomik ve politik süreçlerine istikrar sağlayan; prensip, standart ve değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz 2019, 3).

Etik kavramı, bireyin toplumsal olarak gerçekleştirdiği eylem ve davranışlarını şekillendiren düşünce süreci ile ilişkilidir. Buna ek olarak etik, ahlak kavramını inceleyen bir disiplindir. Diğer bir ifade ile etik, ahlakın özünü, ilkelerini araştırarak, ahlaklı olmanın ne olduğu konusu üzerine çözümler aramaktadır (Alkan 2016, 30).

Çakıroğlu'na (2015) göre ise etik, kuralları ya da standartları belirleyen bir alandır. Etik, kişilerin yapacakları tercihleri ve nasıl davranacaklarını etkileyen ve doğru ya da iyinin ne olduğunu ortaya koymayı hedefleyen bir sanat, hayat tarzı, eylem kuralı ya da ahlak ilkesidir. Etik, insan davranışında doğru ve yanlışın neler olduğuyula ve davranışın kontrol edilmesi ile alakalıdır. Etik, bireyin ve kendi davranışının doğru, yanlış ya da iyi, kötü olduğuna muhakeme etmenin neye göre deđiştđđi ile ilgili sorulara yanıt bulmaktadır. Ahlaki karar ve yargılarda kişisel ilginin veya diğer insanların ilgilerinin ne kadar etkili olduğunu araştırır (Bilgin 2018, 24).

3.2.1.Etik Liderlik

Gasanov (2018) liderlik açısından bakıldığında, etik liderin kim olduğu, karakterleri ve neler yapıp nasıl davranışlar gösterdiği ile ilgilidir. Kuru (2017) etik liderliği “liderlik yaparken liderlik becerileri ile etik değerlerin dengesinin sağlanması” olarak tanımlamaktadır. Buna göre etik liderlik, kişilerin bireysel özelliklerine ve kişilik yapılarına bakılmaksızın, önyargısız şekilde insanların farklılıklarını ve inançlarını kabul etmek anlamına gelmektedir. Etik karar vermek, etik değerleri yönetilen sisteme dâhil etmek ve bu sistemi oluşturma becerisi bütünüyle etik liderlik olarak belirtilmektedir. Bu tanım doğrultusunda etik liderlikte, liderlik ve yönetim becerilerinin etiksel davranışlarla bütünleştirilmesi ve yönetim fonksiyonu yerine getirilirken bu becerilerin kullanılması gerekmektedir.

Etik lider; faaliyetlerinde ve kişiler arası ilişkilerinde normlara uygun olan davranışlar sergileyen ve izleyicilerle iki yönlü iletişimi pekiştirmeyi öngören aynı zamanda bireyleri ahlaki düşünce yapısını oluşturmak için teşvik eden kimsedir (Bedir 2017, 50).

Tutkun'a (2017) göre, etik liderliğin doğru anlaşılması gerekmektedir. Etik liderlik; liderin etik ilkelere uyarak kazandığı, sevgi ve saygı bağı ile oluşan moral gücü dayanan liderlik türüdür. Bu liderlik türünün kökeninde liderin etik değerleri benimsemesi, bu değerlere uyması ve örgütünü de bu değerler çerçevesinde yönetmesi yatmaktadır. Bu bakımdan etik liderlik türünde “doğruluk ve dürüstlük” kavramları son derece önemlidir. Etik lider doğru ve dürüst olmalı, bu doğruluk ve dürüstlüğü gören örgüt üyeleri de bu değerlere uymalıdır.

Etik liderlik kavramı günümüzde sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Artık liderlik kavramı yanında liderin etik değerlere olan bağlılığı da sorgulanmaya başlanmıştır. Etik liderler gerçek bir yol gösterici ve yetenekli liderler olmalıdırlar. İnsanların kendi limitlerini aşmalarını ve eyleme geçmelerini desteklemelidirler. İnsanların düşünce ve fikirlerine gerekli önemi vermelidirler (Öztürk 2016, 15).

Etik liderlikle ilişkili tanımlanan kişisel özelliklerini Tokhay (2016) şu şekilde açıklamıştır; insanlarla ilgilenen, güvenilir, sadakatli, cesur ve sorumluluk sahibi, sağduyulu ve sabırlı, vicdanının sesine boyun eğen ve tutkulu liderleri ifade etmektedir. Dahası, kişinin bilişsel ahlak gelişimi, ahlaki standartları, gücü kullanma sorumluluğu ve sosyal sorumluluk ilkesi etik liderlikle ilişkili olan diğer kavramlar olarak görülmektedir. Etik liderlik bağlamında liderlerin temel yeteneğinin adil olmaları ve ahlaklı davranmaları olduğu söylenebilir. Etik liderliği nitelediği görünen altı temel özellik; “kişilik ve doğruluk”, “ahlaki duyarlılık”, “toplum ya da halk yönelimli olmak”, “motive etmek”, “cesaret vermek ve güçlendirmek”, “ahlaki sorumluluğu yönetmek” olarak ifade edilebilir.

Etik liderliğin en dikkat çeken özelliği gücünün moral ve motivasyona dayanması ve morale bağlı bir liderlik şekli olduğu belirtilmektedir. Etik liderin, dışarıdaki dünyayı anlaması ve kavramsallaştırması gerekmektedir. Dolayısı ile sosyal sorumluluk ve kurumsal etik birbirleri ile ilişkili kavramlardır. Bununla birlikte etik lider, insan kaynağını, boşa zaman kullanmamak adına etkin, yeterli ve mükemmel etik kuralları uygulamalıdır (Yoldaş 2018, 21).

Liderin kişiliği yanı sıra sahip olduğu değerleri de örgütteki davranışlarını yansıtır. Etik yönelimi olmayan bir lider, etiksel bir örgüt oluşturamayacağı için kendini izleyenlere kabul ettirmede başarısız olur. Bir lider yaptığı bir şeye önce kendi

inanmalıdır. Aksi takdirde uygulamada izleyenlerine ilham veremez ve dolayısıyla etik ölçütlerin geliştirilmesinde etkili olamaz. Etiksel lider, eylem ve kararlarında etiksel sorumluluk almalıdır. Bu da liderin karar alırken ve iletişim kurarken üzerinde bulunan yetkiyi değil etkiyi kullanmasını gündeme getirmektedir (Atlas 2015, 19).

- Etik bilinç oluşturma: Etik liderlik sergileyen yöneticiler, etik standartları, çalışma ilkelerini ve temel değerleri ifade etmekte ve bunların anlaşılması, desteklenmesi ve benimsenmesi için çaba göstermektedirler.
- Algılara dikkat etme: Bu yöneticiler müşterilerinin, astlarının, meslektaşlarının ve kendi etki alanları içindeki diğer herkesin duygu, görüş ve tepkilerini önemsemektedirler.
- Değerler ve etik konusunda eğitim verme: Bu yöneticiler insanların doğru inanışlarını iyi davranışlara dönüştürmek için gerekli güveni ve yetenekleri kazanmalarını da yardımcı olurlar. Bunun için kaynak ve zaman sağlamaktadırlar.
- Politikalarla uygulamaların uyumuna özen gösterme: Bu, yöneticilerin kuralları ve standartlarını, değerlerini ve etik kurallarını destekler niteliktedir.
- Bir etik ikilemele karşılaştıklarında sorunu kısa sürede ve tereddüt etmeden çözebilirler.
- Çalışanlara sorumluluk verme: Bu yöneticiler kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranma konusunda sorumlu tutmaktadırlar.
- Başkalarına örnek olma: Etik liderlerin “özü sözü bir kimseler” olmaları sebebiyle diğer insanlardan da dürüst davranmalarını beklemektedir.
- Değerler çerçevesinde karar verme: Bu yöneticiler karar alma aşamasında çalışanlarını ve rehber ilkelerini gözetmektedirler. Her işlerinde etik değerleri ortaya koymaktadırlar.
- Etik değerleri benimseyen iş görenleri istihdam etme ve yükseltme: Bu yöneticiler şirkete çalışanlar alır ve statülerini yükseltmek isterler. Bu konuda karar verirken kriter olarak çalışanların misyonlarını, vizyonlarını değerlerini ele alırlar(Kuru 2017, 24).

Erdoğan'a (2016) göre etik lider, güvenilir, çalışanlarına iş etiği veya değerler hakkında bilgi verir, başarıyı sadece sonuç olarak görmez, başarıyı elde

ederken izlenen yolda onun için önemlidir, karar verirken doğru olanı sergiler. Etik lider, sorumluluk duygusunu taşıyan, davranışlarıyla örnek olan, katılımcı yönetimi benimseyen, çalışanlarını etik değerler konusunda eğiten, empati kuran, çalışanların algılarına göre davranan, etik ilke ve değerlere sahip çalışanlarını koruyan, inisiyatif kullanan lider özelliklerine sahip kişidir.

3.2.2. Eğitim ve Okul Yönetiminde Etik İlkeler-Değerler

Okul lideri olarak okul yöneticileri doğal olarak bazı sorumluluklara sahiptir. Sorumlulukları eğitim-öğretim çalışmalarını etkilemektedir. Okuldaki yöneticiler yani liderler adalet, eşitlik, dürüstlük, hakkaniyetlik, serbestlik tanıma gibi davranışları göstermekle sorumludur. Okul yöneticisi kendi değer ölçülerini de bilmek zorundadır. Çünkü okul liderlerinin değer ölçüleri aldığı kararlara yön verecek ve bu da okulu etkileyecektir. Okul yöneticisi etik değerlere sahip olmalıdır (Şahin 2015, 23).

Konu okul yöneticilerinin liderliği olduğunda ise takipçiler öğretmen, öğrenci ve veliler olacaktır. Ayrıca gençlerin kendini ve dünyayı nasıl algıladığı, karşısındakine nasıl cevap vereceği, vatandaş, işçi, aile bireyi ve bir arkadaş olarak rollerini nasıl başaracakları konusunda okuldaki liderlik anlayışı büyük etkiye sahiptir. Bu bağlamda etik liderlik daha bir önem kazanmaktadır diyebiliriz. Çünkü okul yönetiminin başlı başına özel bir alan olması, etik liderliğe olan gerekliliği artırmaktadır. Diğer taraftan okulların toplumsal sorumluluğu, okul yöneticisinin liderlik rollerinin çeşitlenmesine neden olmaktadır ve okul yönetiminin kendine özgü doğası etik sorunlarla karşılaşılma sıklığını artırmaktadır. Konu insan olunca, bu tarz etik sorunları çözebilme yeteneğine sahip bir lider olarak okul yöneticilerine büyük iş düşmektedir. Doğruyu, yanlış, iyiyi, kötüyü, haklıyı ve haksızı birbirinden ayırabilecek bir değerler sistemi ile donanmış olursa okul yöneticisi, o zaman bu sorunlarla baş edebilecektir diyebiliriz (Kaçay 2015, 43).

Okul yaşamında etik değerleri kazandırmak davranış haline getirmek için birçok şey yapılabilir. Bu konuda atılacak ilk adım, okulun etik kurallar bütünü hazırlanmasıdır. Bu kurallar bir ölçüde okulun etik yasası olarak görülebilir. Okul yaşamında diktatörlüğe yer olamaz. Eğer okul yöneticisi öğretmenlerden etik değerlere uygun davranmasını istiyorsa, verdiği öğütleri önce kendisi tutmalıdır. Etik ilkeleri okul kültürüne yerleştirmeye çalışan okul yöneticileri, öncelikle bu ilkeleri

yüksek sesle dile getirir. Etik liderlik açısından okul yöneticisini bekleyen önemli bir zorluk, etik bağlılığı her gün yaşamak ve okul kültürü içinde canlı tutmayı başarmaktır. Öğretmenleri etik değerler doğrultusunda yetiştirmek ve bu değerlerin bütün öğretmenler tarafından aynı biçimde yorumlanmasını sağlamak için hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenebilir. Bu tür kısa süreli seminerler, okul içinde yapılabilir; ancak seminerin yöneticisi okul müdürü olmalıdır. Bazı öğretmenler, böyle seminere katılmayı kendilerine yapılan bir hakaret olarak da görebilir. Bu durumda etik kural ve değerlerin karmaşıklığı yanında etik değerlerin altında yatan mantık da verilmeye çalışılmalıdır (Gürbüz 2014, 45).

Okul yöneticisinin davranışı, birey ve grupları harekete geçirerek, önceden belirlenmiş hedeflere güdüleme davranışıdır. Yönetici davranışının iki boyutu vardır. Birincisi kendisi ile kurumun diğer çalışanları arasında ilişkileri düzenlemek; ikincisi yöneticinin çalışanlarda dostluk, güven, saygı ve samimiyet uyandırıp, etik ilkelere uymasındır. Eğitimde yönetici davranışları, öğretmen ve yönetici çevresinde toplanmalıdır. Kurumda ki öğretmenler başarılarının gelişmesinde artmasında yönetici ile olan ilişkisinin etkili olduğuna inanırsa, gerek kurum içinde gerek kurum dışında olumlu davranışlar sergileyecektir (Atlar 2015, 53).

- Vizyon cümlesi bulunmalıdır. Vizyon, örgütün gelecekte olması istenen durumu açıklar. Vizyon, çalışanlara ve yöneticilere kararlarını ilk aşamada gözden geçirmeleri için fırsat verir.
- Değerler cümlesi olmalıdır. Beklenen davranışların genel ilkelerini ortaya koyar. Değerler kararların ve eylemlerin beklenen davranışlar olmasını sağlayan standartları niteler.
- Örgütsel etik ilkeler bulunmalıdır. Bir kurumda nelerin beklediğini ve istendiğini gösteren özel ilkelerdir.
- Etik görevliler bulunmalıdır. Etik sistemin düzgün bir işlemlerini sağlarlar. Bu görevliler örgütte kabul edilen değerlerin ve etik ilkelerin işletilmesini gözler, bu ilkelere ters davranışları izler, bu tür etik dışı davranışların önüne geçerler.
- Etik komitesi bulunmalıdır. Örgütün etik değerlerinin çalışanlarla beraber paylaşılmasına teşvik eder.

- Çalışanlar kendilerinden hangi tür davranışların beklendiğini bilirlerse ve hangi kaynaklara sahip olduklarının farkında iseler, etik görevlileri sıkı bir etik iletişim stratejisi yaratmalıdırlar. Bu strateji çalışanlara ihtiyaç duydukları zamanda nasıl davranacakları konusunda bilgi verir.
- Etik eğitimi olmalıdır. Çalışanlara örgütte kendilerinden ne beklendiğini öğretir.
- Etik yardım hattı bulunmalıdır. Yalnızca etik dışı davranışların bildirilmesi değil rehberlik etmek içinde kullanılmalıdır.
- Değerlendirme ve ödüllendirme olmalıdır. Eğer kurumda çalışanların etik davranışları değerlendirip, ödüllendiriliyorsa, etik dışı davranışlar cezalandırılıyorsa, çalışanlar kurumda değerlerin ve etik ilkelerin önemi kavrar.
- Çalışanların davranışlarının gözlenmesi ve izlenmesi yeterli değildir.
- Çalışanların örgütsel değerler ve etik ilkeleri kabul edip, içselleştirmesi de önemlidir.
- Etik programın etkililiğini zaman zaman değerlendirilmesi önemlidir.
- Eğitim kurumlarında etik programın başarısı, liderlik başarısına bağlıdır. Yöneticiler güvenilir ise, etik konusunda duyarlı ise etik sorunlar kendiliğinden azalacaktır.

Atlar (2015) okul etik ilkelere sahip bir kurum olmalıdır derken, okul müdürlerinin etik bir lider olması için gerekli davranışları kazanmalarını sağlayacak etik programları bu şekilde sıralamıştır.

MEB okul yönetim sisteminde okul yöneticilerinin uyması gereken kurallar yönetmelikle belirlenmiştir. Bu kuralların evrensel etik değerlere ve liderlik becerilerine uygun olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerinin etik değerlere uygun etik liderlik davranışlarını sergilemeleri çalışma ortamının iyileştirilmesi, öğrenci ve öğretmen motivasyonları ve veli destek ve motivasyonu için hayati öneme sahiptir. Ancak eğitim sistemimizde her bir okul yöneticisinin farklı yönetim sergilediği ve sisteme ait standart bir liderlik yönetiminin olmadığı söylenebilir. Etik liderlik davranışlarını gösteren okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonuna olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir. Moral ve motivasyonu yüksek olan öğretmenlerin iş doyumunun yüksek olduğu ve bunun da iş verimini arttırdığı görülmektedir. Türkiye’de etik konusu, Milli Eğitim Bakanlığı Etik Komisyonunun kurulması ile hem değer kazanmış hem de etik konusunda somut adımlar atılmıştır. (Emirbey 2017, 21).

3.3.Öğrenme Kavramı

Gürfidan'a (2014) göre öğrenme, bütün canlı varlıkların doğum ile ölüm arasındaki süreçte yaşamak ve çevresine uyum sağlamak için ihtiyaç duyduğu bir olgudur. Doğduğu zaman hiçbir bilinçli eylem gösteremeyen insanlar, yaşadıkları sosyal çevreyle ilişki kurarak deneyimler kazanırlar. Edindikleri deneyimler bilişsel, sezgisel ve duygusal boyutta gerçekleşebilir. Dolayısıyla davranışlarını ve düşünce şemalarını şekillendiren bir unsurdur (Akgedik 2016, 89).

Genelde temel alınan öğrenme tanımı ise, "Eğitim ve deneyim yoluyla davranışta meydana gelen oldukça devamlı bir değişimdir." tanımda da belirtildiği gibi öğrenme, eğitim ve deneyim sonucu bireyin davranışlarında sürekli değişimler oluşturur. Burada bahsedilen eğitim ve deneyim kavramı, davranışın nasıl kazanıldığını, sürekli kavramı ise davranışta kazanılan değişimin devam etmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Gürfidan 2014, 9-10).

Öğrenen yaşantıların bireyde kalıcı olması ve bireyin artık yaşantıları bir davranış haline getirmesi gerekir. Burada kalıcı olmakla kastedilen yeterli bir biçimde olmalıdır. Bunu bir örnekle anlatmak gerekirse bir öğrenci okuduğu bir kitaptan sınavda işine yarayabilecek bilgileri ezberler fakat sınavdan sonra bu bilgileri unutursa, öğrenmenin geçici olduğu söylenebilir. Bu öğrenilen bilgiler sınavdan sonra ya da meslek hayatında önemli ise ancak işe yarayacağı zaman bilinmiyorsa, öğrenilen bilgiler kısa süreli bellekte bir süre depolanır ancak zihinsel yollarla işlenmediği ve yani kalıcılaştırılmadığı için uzun süreli bellekte yer edinmeyecektir. Burada bir öğrenmeden daha ziyade ezberden bahsetmek daha doğru olur. Öğrenmeden bahsedebilmek için kalıcılık ve etkileşim olmalıdır. Hayatta her öğrenme önceden planlı bir biçimde gerçekleşmeyebilir onun için öğrenmeye aracılık eden yaşantılarda öğrenen kişinin alıcı konumda olması gereklidir. Öğrenen bireyin öğrenilecek davranış üzerinde dikkati ve çabası olmadan öğrenmeden bahsedilemez (Şen 2019, 12).

Öğrenme kavramına yönelik yapılan tanımlamalara bakıldığında, ortak nokta sürekli davranış değişikliğinin vurgulanmasıdır. Öte yandan öğrenme her zaman istedik yönde davranış değişikliğine neden olmayabilir. Bilgi edinme ve edindiği bilgiler davranışa dönüştürme sürecinde arzu edilmeyen davranış değişiklikleri de gözlemlenebilir (Akgedik 2016, 91).

3.3.1.Öğrenen Liderlik Davranışları

Öğrenen örgüt modeline uygun davranış gösteren liderler öğrenen liderdir. Öğrenen lider yaklaşımları diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak kurumdaki öğrenmeden sorumludur ve bu sorumluluk liderliğin en temel özelliğidir. Kurumdaki öğrenen lider aynı zamanda bir tasarımcıdır. Kurumu bir bütün olarak tasarlamak için gayret eder. Kurumun veya örgütün geleceğini tasarlar. Kurumun en önemli değerleri olan felsefesi, vizyon ve misyonunu birleştirmeye çalışır. Asıl görevi öğrenen bir kurum kurmak olan öğrenen lider, bütün gayret ve çabasını öğrenme sürecine yoğunlaştırmalıdır. Öğrenen lider kurumun gelecekteki resmidir. Aynı zamanda öğrenen lider bir tasarımcı olduğundan ciddi bir entellektüel bilgiye sahip olmalıdır (Pazarbaş 2018, 53).

Yalçın'a (2015) göre öğrenme sonucunda elde edilen bilgi, işletmelerin çevresel faktörlerde oluşan değişimlere uyum sağlayabilme kapasiteleri açısından son derece önemli ve değerli bir kaynak durumundadır. Bilginin örgüt içinde pozitif bir sinerji yaratarak etkin kullanımı yönünde ise örgütsel öğrenme yaklaşımı önem taşımaktadır. Öğrenen teşkilat, mensupların istedikleri sonuçları elde edebilmeleri için sürekli olarak becerilerini geliştirdikleri, yaratıcı düşünceleri işe koşabildikleri ve bir arada öğrenebildikleri teşkilatlardır (Özdemir, Karadağ ve Kılınç 2013).

Öğrenme yetenek, bilgi ve becerilerin kazanıldığı bir süreçtir. Öğrenen liderler, öğrenen örgüt modeline uygun davranışlar gösterirler. Öğrenen liderler, liderlik yaptıkları örgütü öğrenen örgüt haline getirme çabası içindedirler. Öğrenen liderlerin en göze çarpan özellikleri, öğrenmeye açık olmaları ve örgüt üyeleri ile beraber öğrenmeye uygun bir ortam oluşturmaya gayret göstermeleridir. Her örgüt üyesinin öğrendiği bir ortamda, lidere düşen yeni öğrenmelere liderlik yapmaktır. Bu anlamda lider, öğrenmeden sorumlu bir konumdadır (Kırsoy 2015, 11).

3.3.2. Öğrenen Okul

Okul ve toplum karşılıklı olarak birbirini etkileyen yapılardır ve okul, yürüttüğü eğitim etkinlikleri aracılığıyla sosyal, politik ve ekonomik görevlerini yerine getirmektedir. Okulun sosyal görevi çocuğu sosyalleştirmek yani çocuğa kültürü aşılaktır. Okul bu görevi yaparken hem kültürü korur hem de değiştirir. Böylece kültürün hem yenilenmesini hem kararlılığını sağlar. Politik olarak, yetiştirdiği

kuşağın devlet sistemine bağlılık göstermesini sağlar. Okulun ekonomik görevi ise ekonominin beyin gücü ve insan gücü gereksinimini karşılamaktır. Okulun bu görevi yerine getirebilmesi, önce eğitimi bir yatırım olarak görmesine sonra bu yatırımın memleketteki yetenek kaynaklarından en çok yararlanacak biçimde yapılanmasına bağlıdır (Bursalıoğlu, 2011).

Son yıllarda hız kazanan eğitimde kalite arayışları, yeni bir yönetim anlayışı olan "öğrenen okul" modelini ortaya çıkarmıştır. Bir organizasyon bütün çalışanlarıyla birlikte başarıya ulaşabilir. Okullardaki tüm çalışanların başarılı olmak için, birtakım bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir. Ancak bu yeterli değildir. Dünyada oluşan hızlı değişime ayak uydurabilmek için çalışanların bilgilerini sürekli geliştirerek, mesleki yenilikleri öğrenerek ve bu yenilikleri uygulamaları gerekmektedir. Yani çalışanlar sürekli öğrenmek durumundadır (Daşan 2015, 23).

Okulların öğrenen okul özelliği kazanabilmesi için öğrenen okula liderlik yapacak okul müdürünün öğrenen bir yapısı olması yanında öğretmenleri de öğrenmeye teşvik eden öğretimsel öncülük özelliğini taşıması gerekir. Öğrenen okula öncülük yapacak olan okul müdürünün kendi kendini yetiştirmesi ve değiştirmesi gerekir ki öğretmenler ve öğrenciler de kendilerini yenileyip ve değiştirebilsinler (Şen 2019, 39).

3.3.3.Öğrenen Okulun Özellikleri

Okulun, öğrenen bir okula dönüştürülmesi için, kurumsal hedefler, kurumun gelecekteki durumu ve temel değerleri belirlenmeli ve kurumda çalışanlarla paylaşılmalıdır. Kurumdaki öğretmen, öğrenci ve personelin gelişmelerini sağlayacak öğrenme ortamının oluşturulması, kurumun belirlenen eğitim hedeflerine ulaşması için gerekli şekilde düzenlenmesi, elde edilen bilgilerin kurumun amaçları doğrultusunda kullanılması, grup çalışmaları yapılması ve amaçlanan öğrenen okul düşüncesi hedefi tüm okul çalışanlarına anlatılmalı ve benimsetilmesi gerekmektedir. (Daşan 2015, 25).

Öğrenen okul, çok boyutlu ve geniş kapsamlı bir kavramdır. Sürekli öğrenme, değişim, gelişim, yaratıcılık, yenilikleri takip etme, etkili iletişim, etkin katılım, takım çalışması, vizyon ve misyon sahibi olma gibi çok sayıda değişken, bir okulun öğrenen okul olma düzeyinde etkili olmaktadır. Ancak okulu hedeflerine doğru harekete geçiren öğrenen okul kültürü, iklimi ve en önemlisi de değerlerin de öğrenen okulda

öne çıkan unsurlar arasında yer alması gerekir. Çünkü örgüt başarısı için bütün unsurların bir arada olması gerekmektedir (Akgedik 2016, 144).

Öğrenen okullar etkinliklerini arttırmak için sürekli olarak bilgiyi tüm çalışanlara ulaşabilecek şekilde yayarlar. Öğrenen okullarda hatalardan ders çıkarılır ve hatalar önemli öğrenme fırsatı olarak değerlendirilir. Öte yandan etkin katılımı ve öğrenmeyi destekleyecek ödüllendirme sistemlerine de yer verilmektedir. Öğrenen okullarda çalışanların becerileri, yetenekleri, deneyimleri, öğrenmeleri ve değerleri çalıştıkları kurum için en önemli kaynaklardır. Çalışanlar, öğrenen okul olmanın son nokta olmadığını bilir ve kendilerini sürekli geliştirme eğilimindedirler. Bunun sağlanması için de okul yöneticilerinin öğrenmeyi teşvik etmesi ve yaratıcı fikirleri desteklemeleri gerekmektedir (Akgedik 2016, 143).

- Elverişli örgüt yapısı: Örgütün yapısı birlikte öğrenmeye elverişlidir.
- Saydam bir yönetim: Yönetmenler açık kapı sistemiyle ya da yönetimi odaların dışına taşıyarak, iş görenlerle iç içe yönetim uygularlar.
- Nitelikli ürün: Öğrenen örgüt, mal, hizmet ve düşünce üretiminde sıfır kusurluluğa ulaşmayı hedefler.
- Takım Çalışması: Öğrenen örgütte yüksek nitelikli eğitim iş görenlerinin ortaklaşa çalışacağı, yönetsel kararların birlikte verileceği takım çalışması yapılır.
- Sistem yaklaşımı: Öğrenen örgüt, sistem yaklaşımıyla yapılır; alt sistemler arasında bütünleşme, eşgüdüm ve denge sağlayarak örgüt tek bir beden gibi çalışır.
- Olumsal yönetim: Öğrenen örgüt kendine özgü bir biçimde yönetilir. Yönetim bilimlerinin bulguları, yönetim kuramları göz önünde bulundurulur.

Öğrenen eğitim sistemi etkililiğini en üst düzeye çıkarmak için "bilgi üreten ve kullanan" toplumun gereksinimlerini karşılamak için sürekli yenileşmeye uygun esnek bir sistemdir diyen Daşan, (2015) öğrenen okulun özellikleri bu şekilde sıralamıştır.

3.3.4.Öğrenen Okul Yöneticisi Davranışları

Öğrenen okulda yönetici aynı zamanda aktif bir vizyoner liderdir. Yönetici; örgütsel mekan da paydaşlar için esinlenmiş olur, okul çevresindeki bireylerle çok iyi ilgilenir, örgütün eğilimlerini belirler, örgütsel devrimi gerçekleştirir. Vizyoner lider olarak rolleri yön belirleme ve değişme ajanı olmaktır. Değişme ajanı olarak okul yöneticisi, vizyonun paylaşılmasını kolaylaştırarak girişimlere destek olmak için değişme sürecine netlik getirir. Kısaca okul yöneticisi, okul ve çevre için gündemler oluşturur, gündemi açıklamak için raportörlük yapar (Şen 2019, 53).

Öğrenen okulda okul yöneticisi, vizyon sahibi, öğretmenine, öğrencilerine, personeline ve eğitimden beklentisi olan herkese başarıya nasıl ulaşacaklarını anlatıp rehberlik etmeyi hedefleyen eğitim lideridir. Öğrenen okullarda ortaya çıkan değişik sorunları ortadan kaldırmak, problemleri çözmek, kurumda ki öğretmen öğrenci ve personeli öğrenmeye teşvik etmek, öğrenmek için motive etmek, çalışanlarla birlikte kurumun ortak hedeflerini belirlemek için kendini iyi yetiştirmiş, hedefleri olan, bunun için sürekli öğrenen güçlü eğitim müdürlerine ihtiyaç vardır. Lider kurumda öğrenmeden sorumlu olan yeni öğrenmelere liderlik etmesi gereken kişidir. Öğrenen okul ortamının sağlanabilmesi için gerekli alt yapının hazırlanması ve liderin ekibiyle birlikte tüm çalışanlara model olması gerekir (Akgedik 2016, 53).

- Okulda geçirdiği sürenin birçoğunu eğitimle öğretimle meşgul olarak geçirir,
- Eğitim- öğretimle ilgili durumlarda birkaç öncelikli durumlar oluşturur,
- Eğitim- öğretimde çalışanların umutlarını yüksek tutarak yardımcı olmaya çalışır,
- Okulun hedeflerini ortaya koyar ve hedefler konusunda birlik sağlar,
- Okul içinde ve dışında alınan kararlarda öğretmenleri karara katarak mesleki gelişimlerine katkıda bulunur,
- Çevresine liderlik yaparak okul ile ilgili kararlarda çevreninde desteğini almaya çalışır,
- Düzenli bir öğrenme iklimi oluştururlar,
- Öğrenen okullar etkili okullardır Şen (2019).

Daşan'a (2015) göre öğrenen örgütlerde, okul yöneticisi öğretimsel lider olarak tüm öğrenmelere liderlik yapmalıdır. Öğrenen lider davranışına sahip okul

müdürü doğru sözlüdür olaylara geniş açıdan bakarak olayların nedenini görür. Sorunlara kalıcı çözümler bulur. Öğrenen lider çevresine güven verir, öğrenmek isteyen herkese destek olur kendi kişiliğinin güçlü ve zayıf yönlerini bilir, kendini sorgulaya bilir, yeni fikirler peşindedir, iyisini daha iyisini arar, eleştiri ve öğütlere açıktır. Çalışanlarıyla sürekli iletişim halindedir, eleştirileri ön yargısız dinler, yeni fikirlerden yararlanır. Öğren okul müdürü okulun misyon ve vizyonunu çalışanlarla beraber tanımlar ve net bir şekilde ifade eder, öğrenme ortamı hazırlayarak öğrenmek isteyenleri her türlü desteği sağlar.

Tuna (2014) öğrenen okullarda lider olacak kişinin diğer liderlerden farklı özellikler taşıması gerektiğini savunmaktadır. Öğrenen liderler davranışı gösteren okul yöneticilerini farklı kılan, açık fikirli olmaları, ikna kabiliyetleri, sürekli bir öğrenme çabası içersinde olmalarıdır. Öğrenen liderler cevap vermeyi sevmezler. Ama bu liderler etrafındaki insanlara şu güveni vermişlerdir: birlikte arzuladığımız sonuçları oluşturmak için öğrenmemiz gereken her şeyi birlikte öğrenebiliriz. Takım halinde öğrenmeye duyduğu inanç, öğrenen lideri diğer liderlerden ayıran en önemli özelliğidir. Böylece kolektif davranarak örgütün bütününde öğrenme gerçekleşir. Öğrenen liderlerin sahip olduğu yetenekler, yaşam boyu sürdürdüğü öğrenmesinin bir sonucudur. Bunlar iletişim becerilerini ve davranışlarını uyumlaştırmada oldukça uzadılar.

Liderin öğrenen örgüt ortamını sağlayabilmesi için çalışanların öğrenmesi için gerekli altyapıyı hazırlaması örgüte rehberlik edecek fikirlere sahip olması ve örgüt diğer yöneticileriyle birlikte çalışanlara örnek olmalıdır. Öğrenen lider davranışı gösteren okul yöneticisi öğrenmeye açık olduğunu davranışlarıyla göstermelidir. Buda çalışanları üzerinde olumlu bir etki bırakacak ve onları yönlendirebilecektir (Yağız 2011, 34).

- Öğrenen lider öğrenen örgütteki değişimleri en etkili şekilde açıklayabilecek bir iletişim becerisi olmalıdır.
- Örgütte çalışanlara danışmanlık yaparak yetenek ve becerilerini aktif tutmalıdır.
- Sürekli yenilik arayan bir lider olmalı yenilikçi olmalı.
- Mevcut kaynakların farkında olmalı teknolojiyi en etkin şekilde kullanılmalıdır.

- Tecrübeli bir eğitimci olarak örgütsel sezgiye sahip olmalıdır Kırsoy (2015).

Kırsoy'a (2015) göre öğrenen okullarda öğrenme ortamları meydana getirmek için en önemli sorumluluk sahibi okul liderleridir. Okulu yönetenlere çok iş düşmektedir. Şen (2019) okulların öğrenen okul özelliği kazanabilmesi için öğrenen okula liderlik yapacak okul müdürünün öğrenen bir yapısı olması yanında öğretmenleri de öğrenmeye teşvik eden öğretimsel öncülük özelliğini taşıması gerekir. Öğrenen okula öncülük yapacak olan okul müdürünün kendi kendini yetiştirmesi ve değiştirmesi gerekir ki öğretmenler ve öğrenciler de kendilerini yenileyip ve değiştirebilsinler demiştir.

Gürbüz'e (2014) göre, okul yöneticisi sadece yetkisini kullanarak öğretmenleri etkileyemez; bilgisini ve uzmanlığını da kullanması gerekir. Öğretmenleri yetiştirip geliştiren bir okul yöneticisi, makamında oturan okul yöneticisine göre daha etkili olacaktır. Öğrenme karşılıklı olur. Öğretmenlerin kendisini etkilemesine izin veren bir okul yöneticisi, öğretmenlerin de kendisinden etkilenmelerini sağlayabilir. Öğrenen okula liderlik yapacak olan okul yöneticisi okul dışı ve okul içi değişkenleri çok iyi tanımalıdır. Okul içi ve okul dışı değişkenlerin iyi tasarlanması ve yönetilmesi öğrenen liderin etkililiğini arttıracaktır. Liderlik açısından bütün bunlara eklenebilecek bir üçüncü nitelik, öğrenen liderin kendi kendisini yetiştirme sorumluluğudur. Eğer okul yöneticisi kendi kendisini yetiştirmiyorsa öğrenen okulu oluşturması oldukça zordur.

3.4. Liderlik Yaklaşımlarının Öğretmen Performansı ile İlişkisi

İztaş (2011) tarafından yapılan 270 kişinin katıldığı çalışmada yapılan analiz sonucuna göre, liderlerin vizyoner özellik sahibi olmasının bireylerin kalite algısını pozitif yönde etkilediği, bu etkinin kurumsal kalite algısını bireysel kalite algısına göre pozitif yönlü etkilediği ortaya çıkmıştır. Eranıl (2014) tarafından yapılan çalışmada, 464 öğretmenin katılım analiz sonuçlarına göre; ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin vizyoner liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri arasında doğru yönlü (pozitif) orta kuvvette bir ilişki tespit edilmiştir. Tanrıbil (2015) tarafından yapılan 162 kişinin katıldığı çalışma sonucu olarak, vizyoner lider davranışlarıyla, örgütsel bağlılık ve adalet algısı arasında aynı doğrultuda ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Alkan (2016) tarafından yapılan 424 kullanılabilir anket sonuçlarına göre etik liderliğin çalışan odaklı yaklaşımı bireylerin işe yönelik olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerine yol açtığı bulunmuştur. Atlar (2015) tarafından yapılan 36 öğretmenin katıldığı çalışmada, etik ilke ve değerlere önem veren, herkese eşit ve adil yaklaşan, öğretmenlerin duygu ve düşüncesine değer veren, karar alma konusunda herkese danışan ve bu kararları etik açıdan değerlendiren, ortak kararları etkili bir biçimde uygulayan bir etik lider olarak görmek istedikleri ortaya koymuştur. Şahin (2015) tarafından yapılan 274 öğretmenin katıldığı çalışmada, etik liderlik davranışı gösterme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinde olduğu gibi öğretmenler ile okul müdürü arasındaki mesleki ilişkilerinin artması öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği, müdürlerin etik liderlik davranışları sergileme düzeyleri arttıkça öğretmenlerin de kuruma bağlılık düzeylerinin arttığını sonucuna ulaşılmıştır.

Tuna (2014) tarafından yapılan 155 öğretmenin katıldığı çalışmada, okul müdürünün kültürel liderlik düzeyi arttıkça yönettiği okulun öğrenen okul olma seviyesi arttığı, kültürel liderlik düzeyi iyi ve çok iyi olan okul müdürlerinin okullarında öğrenen okul düzeyi daha anlamlı bir şekilde pozitif yönde arttığı ortaya konmuştur. Sertkaya (2014) tarafından yapılan 226 öğretmenin katıldığı çalışmada, öğrenen müdürlerin liderlik davranışları öğretmenlerin öğrenen örgüt algısına olumlu yönde katkı sunduğu ve müdürlerin liderlik davranışları öğretmenlerin müdüre güvenine olumlu yönde yansıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Kırsoy (2015) tarafında yapılan 370 öğretmenin katıldığı çalışmada, okul müdürleri öğrenen liderlik becerilerini sergilediklerinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arttığı, öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği liderlik becerilerinden duyduğu memnuniyet düzeyi yükseldikçe motivasyon düzeyleri de yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır. Şen'in (2019) yaptığı 295 öğretmenin katıldığı çalışmada, ortaokullarda çalışan öğretmen ve idarecilerin öğrenen okul algılarının branşa göre farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre öğretmenlerin uzmanlık alanlarının öğretmenlerin öğrenen okul algılarını etkilemediği sonucuna varılmıştır. Barut (2013) tarafından yapılan 500 öğretmenin katıldığı çalışmada, ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre yöneticilerin öğrenen liderlik davranışları öğretmenlerin “cinsiyet” “medeni durum” “branş” “öğrenim durumu” ve “kıdemlerine” ilişkin algıları arasında

anlamalı fark olmadığı tespit edilmiştir. Ancak çalışıkları kademeye göre öğretmenlerin algılarında anlamalı bir fark olduğu ortaya çıkmıştır.

Tüm bu literatür taraması kapsamında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Etik Liderlik uygulamaları öğretmen performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H₂: Vizyoner Liderlik uygulamaları öğretmen performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: Öğrenen Liderlik uygulamaları öğretmen performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarını uygulama derecelerini ve öğretmen performansına etkisini ortaya çıkarmaktır. Literatür kapsamında seçilen liderlik türlerinin öğretmen performansını hangi yönde ve ne düzeyde etkilediğinin tespit edilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır.

4.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Varsayımlar:

- Çalışma kapsamındaki katılımcıların görüşlerini objektif olarak ortaya koyacakları,
- Araştırmaya katılacak olan katılımcıların veri toplama aracına içten, eksiksiz ve tarafsız yanıtlar verecekleri,
- Ölçme aracının yeteri kadar geçerli ve güvenilir olduğu, var sayılmaktadır.

Sınırlılıklar:

Araştırma İstanbul İli Avrupa yakasında çeşitli ilköğretim ve liselerde görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır. Araştırmada ele alınan değişkenler, zaman içinde değişime uğrayabileceğinden araştırmanın bulguları, uygulandığı zaman dilimi ile sınırlıdır.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

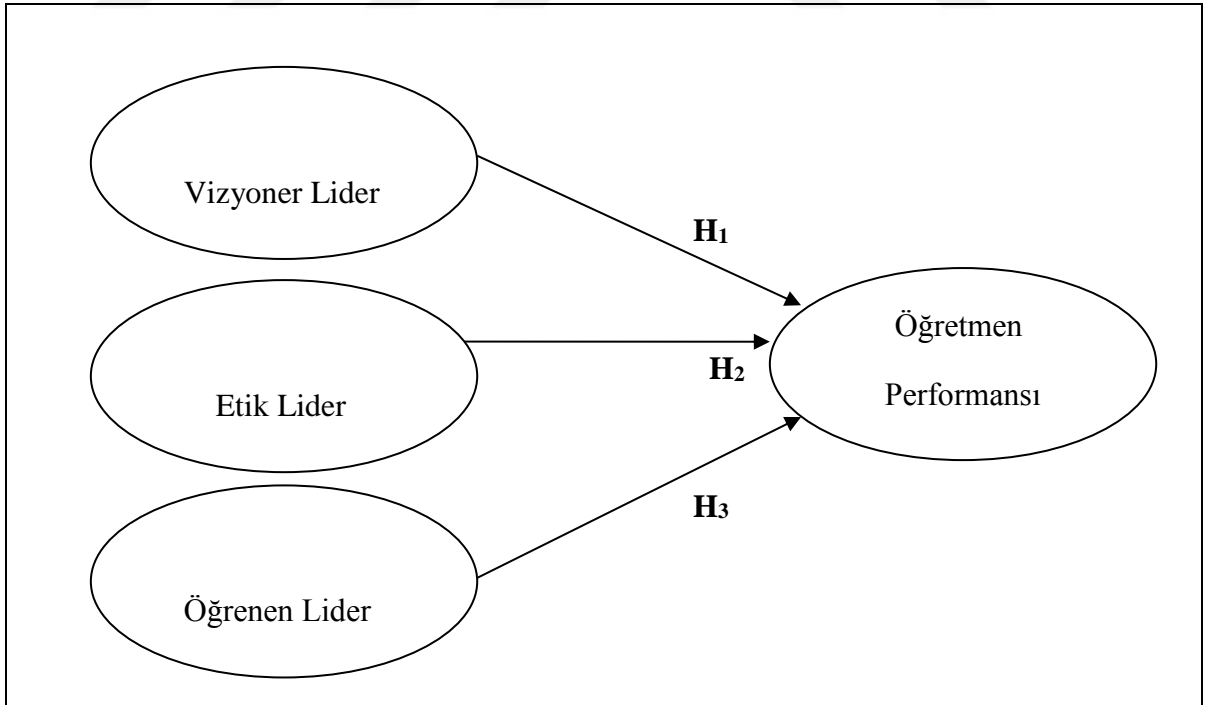
Araştırmanın evrenini İstanbul İli Avrupa yakasında 2018-2019 Eğitim Öğretim yılında görevli öğretmenler meydana getirmektedir. Araştırmanın örnekleme,

İstanbul ili Avrupa yakasında çalışan anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilen 295 öğretmeni kapsamaktadır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Kullandığımız ölçek, Yıldırım, A.(2010), Kara, Y.(2006), Yılmaz, E.(2005), Acar, S.(2006), Sabancı, A.(2007), Demir, M.(2006), Erten, P.(2006), Çınar, F., Kaban, A.(2012), tezlerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Likert tipi 7'li ölçek kullanılan anket formu EK-1'de sunulmuştur. Ölçeğin ilk bölümünde kişisel bilgilerin yer aldığı 7 (yedi) soru yöneltilmiştir. Anketlerin formları 7'li Likert tutum ölçeğine göre hazırlanarak uygulanmıştır. Ankette kullanılan ölçek Ek-1'de sunulmaktadır. Ankete verilen yanıtlarda “Tamamen katılmıyorum” (1) puan , “Çoğunlukla katılmıyorum” (2) puan , “Kısmen katılmıyorum”(3) puan , “Ne katılıyorum, ne katılmıyorum” (4) puan , “Kısmen katılıyorum” (5) puan, “Çoğunlukla katılıyorum” (6) puan, “Tamamen katılıyorum” (7) puan olarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın amacına ilişkin sorulara yanıt olabilecek şekilde SPSS programında çözümlenmiştir.

Tablo.3. Araştırma Modeli



4.5. Bulgular ve Değerlendirme

4.5.1. Araştırmaya Katılanlara Ait Karakteristik ve Demografik Verileri

Tablo 4: Cinsiyet Değişkenine Göre Yüzde Dağılımları

	Frekans	%
Kadın	127	43.1
Erkek	168	56.9
Toplam	295	100,0

Yapılan araştırmaya katılanların cinsiyet değişkenine göre frekans ve yüzdeleri verilmiştir. Katılanların (%43.1,) kadın, (% 56.9) erkek olduğu görülmüştür. Rastgele örneklem yöntemi kullanıldığı için önceden belirlenen bir dağılım öngörülmemesine rağmen ortaya çıkan sonuçların dengeli çıktığı gözlemlenmiştir.

Tablo 5: Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Yüzde Dağılımları

	Frekans	%
Ön lisans	10	3.4
Lisans	256	86.8
Yüksek Lisans	28	9.5
Doktora	1	0.3
Toplam	295	100,0

Tablo 5 incelendiğinden katılımcıların büyük çoğunluğunun Lisans mezunu oldukları görülmektedir (%86,8). Katılımcıların ön lisans (%3.4), yüksek lisans (%9.4), doktora (%0,3) olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler atandıktan sonra yüksek lisans ve doktora yapmaya pek rağbet etmedikleri görülmektedir. Bununla birlikte uygun şartlar sağlandığında öğretmenlerin yüksek lisans veya doktora yapabilecekleri düşünülmektedir.

Tablo 6: Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yüzde Dağılımları

	Frekans	%
1 Yıldan az	0	0
1-5 Yıl	59	20.0
6-10 Yıl	44	14.9
11-15 Yıl	25	8.5
16 Yıl ve üstü	80	27.1
Yanıt vermeyen	87	29.5
Toplam	295	100,0

Katılımcıların mesleki kıdem değişkenleri incelendiğinde 1-5 yıl arası katılımcı oranının %20, 6-10 yıl arası katılımcı oranının %14,9, 11-15 yıl arası katılımcı oranının %8,5, 16 yıl ve daha fazla yıl olan katılımcı oranının %27,1 olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğunun 16 yıl ve üstü olması bu mesleğin özelliği olan öğrenciye bağlılık, onu sahiplenme duygusu yada çalışma koşulları ile açıklanabilir. Yaz tatili ve ara dönem tatili öğretmenlerin çalışma şartlarını olumlu etkilemektedir.

Tablo 7: Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yüzde Dağılımları

	Frekans	%
1 Yıldan az	0	0
1-5 Yıl	169	57.3
6-10 Yıl	20	6.8
11-15 Yıl	4	1.4
16 Yıl ve üstü	9	3
Yanıt vermeyen	93	31.5
Toplam	295	100,0

Katılımcıların bu okulda çalışma süreleri incelendiğine 1 yıldan az (%0), 1-5 yıl aralığında (%57,3), 6-10 yıl aralığında (%6,8), 11-15 yıl aralığında (%1,4), 16 yıl ve üstü (%3) olduğu görülmüştür.

Tablo 8: Yaş Değişkenine Göre Yüzde Dağılımları

	Frekans	%
18-25 yaş	10	3,4
26-40 yaş	181	61,4
41-55 yaş	78	26,4
56-65 yaş	6	2
Yaş belirtmeyen	20	6,8
Toplam	295	100,0

Araştırmaya katılanların yaş aralıkları tablo 8’de ki gibidir. 18-25 yaş aralığında (%3,4), 26-40 yaş aralığında (%61,4), 41-55 yaş aralığında(%26,4), 56-65 yaş aralığında (%2) olduğu görülmektedir. 26-40 yaş aralığının baskın olduğu görülmektedir. Ayrıca 657 sayılı devlet memurları kanununa göre öğretmenler 65 yaşında zorunlu emekli oldukları için devlet okullarında 65 yaş üzeri çalışan öğretmen bulunmamaktadır.

4.5.2. Faktör Analizi

“Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak verilerin daha anlamlı ve özet bir biçimde sunulmasını sağlayan birçok değişkenli istatistiksel analiz türüdür.” Faktör analizi, 1930 ve 1950 seneleri arasında matematik biliminin genel gidişatı içerisinde hız kazanarak gelişen birçok değişkenli analiz türüdür. Bu analiz türü ilk aşamada psikoloji bilimi içerisinde kendine geniş çaplı uygulama alanı bulmuştur. 1950’li yıllarda bilgisayarın gelişimi sonucunda başta sosyal alanlarda olmak üzere çeşitli birçok alanda kullanılmıştır” (Khalof 2007, 2).

“Faktör analizi sosyal bilimlerde ölçek geliştirme ya da uyarlama çalışmalarında ve bir ölçeğin farklı bir amaç ya da farklı bir örneklem için kullanıldığı araştırmalarda, yapı geçerliğine ilişkin tek bir katsayı vermek yerine, faktör yapısını ortaya çıkarmak ya da daha önceden kestirilen faktör yapısını doğrulamak amacıyla uygulanır. Faktör analizi sonucunda edinilen bilgiler, daha sonra yapılacak olan geçerlilik ve güvenirlik çalışmalarında ve ölçme aracında elde edilecek puanlar doğrultusunda yapılacak diğer istatistiksel çözümlere ilişkin edilecek puanlar

doğrultusunda yapılacak diğler istatistiksel çözümlemelere ilişkin bir yol haritası sunar” (Uyar 2012, 4). KMO geçerlilik değlerleri Tablo 9’da verilmiştir (Yıldırım,2019:73).

Tablo 9: Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değlerleri (KMO)

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 \leq KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO \leq 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO \leq 0.60$	Zayıf
$0.60 \leq KMO \leq \dots$	Kötü

Tablo 10: Vizyoner Liderlik Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		0,959
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki-Kare	4059,288
	df	171
	Sig.	0,000
	Bileşen	
	1	
Okul müdürü, konuştuğu kişinin kendini ifade etme tarzından çok ne anlatmak istediği üzerinde durur.	0,649	
Okul yöneticimiz değişim ajanı rolündedir.	0,603	
Okul müdürü, değişimi gerekli gördüğü bir konuda çevreden veya okul içinden gelebilecek tepkilere rağmen, inandığı gibi davranır.		
Okul yöneticimiz gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmektedir.	0,770	
Düşünmeyi teşvik edici tartışmalar açar.	0,722	
Okul yöneticimizin düşünce ve sezgisel gücü yüksektir.	0,800	
Okul müdürü, okulda gerekli gördüğü bir değişim konusunda engeller oluştuğunda engelleri aşmak için çok çaba gösterir.	0,804	
Sürekli yeni fikirler üretir.	0,854	
Okul yöneticimiz canlı ilişkiler kurar ve bizleri okula bağlar.	0,827	

Tablo 11:Etik Lider Faktör Analizi

Okul müdürünün günlük eylem ve davranış ve tutumları okulun geleceğine ilişkin fikirlerini destekleyici niteliktedir.	0,817	
Günlük işlerle uğraşmak yerine kurumu geleceğe hazırlar.	0,735	
Yöneticimiz okuldaki davranış ve tutumların, okulun amaçlarına uygun olmaması durumunda müdahale eder.	0,784	
Okul müdürünün, okuldaki sorunlara getirdiği çözümler, çoğunlukla müdür yardımcıları ve öğretmenlerde hayranlık uyandırır.	0,775	
Radikal kararlar almaktan çekinmez.	0,723	
Okul yöneticimiz somut bir gelecek görüntüsü çizmektedir.	0,848	
Okul müdürü okulla ilgili bir değişim söz konusu olduğunda koşulların oluşmasını beklemek yerine koşulları oluşturmaya çalışır	0,816	
Okul yöneticimiz okulu sürekli değişen ve gelişen bir örgüt olarak görmektedir.	0,819	
Okul müdürünün okulla ilgili konularda yaratıcı çözüm önerileri geliştirmek açısından diğerlerinden farklı olduğuna inanırım.	0,815	
Öğrenme ve öğrendiklerini okula uygulama yeteneğine sahiptir.	0,834	
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi		
a. 1 bileşen çıkarıldı.		

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		0,963
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki-Kare	5198,476
	df	231
	Sig.	0,000
Bileşen Matrixa		
	Bileşen	
	1	
Bireylere eşit davranır.	0,744	
Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	0,839	
Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.	0,823	
Astlarını rakip değil sistemin parçası görür.	0,817	
Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	0,796	
Bencil davranışlar sergilemez.	0,833	
Cezalandırmayı işlenen suçta denk olarak yapar.	0,654	
Kadın ve erkeklere eşit olarak davranır.	0,740	

Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	0,759	
Çözümler üretmede sistemli yaklaşır.	0,842	
İnsanlara zarar verecek eylemlerden kaçınır.	0,794	
Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.	0,795	
Tüm koşullarda gerçeği söyler.	0,807	
Abartılı hediye kabul etmez.	0,630	
Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.	0,763	
Bireysel hakları korur.	0,756	
Yolsuzluk yapmaz.	0,726	
Yöneticimiz, dürüst davranır.	0,826	
Verdiği sözde durur.	0,830	
Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	0,701	
Çalışma saatlerine özen gösterir.	0,782	
Davranışlarının sınırlarını bilir.	0,847	
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi		

Tablo 12: Öğrenen Lider Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü.		.959
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki-Kare	4499.334
	df	153
	Sig.	.000
Bileşen Matrixa		
	Bileşen	
	1	
Okul müdürümüz, bilginin yaratılması, dokümantasyonu ve yenilenmesinden faydalanmasını bilir.	0,807	
Müdür kendi fikirlerini ifade ettiklerinde diğerlerinin de fikirlerini sorar.	0,828	
Kişilerin inisiyatif almalarını onaylar.	0,787	
Okul müdürümüz, bilgisini devamlı geliştirir.	0,814	
Çalışanlar okulun kendi önerileri doğrultusunda hareket edeceği konusunda emindir	0,719	
Eğitime harcanan zaman ve kaynakların sonuçlarını ölçer.	0,800	
Okul müdürümüz, yönetim bilgisini ve deneyimlerini okul personeli ile paylaşır	0,785	
Risk alması konusunda kişileri destekler.	0,801	
Okul müdürümüz, okulumuzda öğretmenlerin meslekleriyle ilgili haber ve bilgileri okulda tartışabilmeleri için fırsatlar sağlar	0,807	
Okul müdürümüz, öğretmen ve öğrencileri takım çalışmasına yönlendirir.	0,783	
Okul müdürü sürekli öğrenme fırsatlarını araştırır.	0,825	
Okul müdürümüz, öğretmenlerin ve öğrencilerin eleştirel düşünme yeteneğini geliştirmelerini sağlayıcı çalışmalarda bulunur.	0,832	
Okul müdürümüz, öğretmenlerin eğitim-öğretim ile ilgili gelişmeleri dergi/internette takip etmelerini sağlayıcı imkânlar/ortamlar sağlar.	0,801	
Okul müdürü kurum faaliyetlerinin kurumun değerleriyle uyumlu olmasını sağlar.	0,816	

Problem çözerken kişileri kurumun tamamından fikir almaya teşvik eder.	0,792	
Okul müdürümüz, okulda öğrenen örgüte dayalı bir yapı oluşturarak öğretmen-veli-öğrenci-müdür işbirliğini sağlar.	0,843	
Okul müdürümüz, okulumuzda, bilgi merkezli kararlar, tartışmalar ve fikirlerin paylaşımı ile okulumuzun değişim ve gelişimini sağlar.	0,857	
Öğretmenler öğrendiklerinden dolayı ödüllendirilir.	0,739	
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi		
a. 1 bileşen çıkarıldı		

Tablo 13: Öğretmen Performansı Faktör Analizi

Faktör Tablosu		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		0,932
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki-Kare	1890,090
	df	36
	Sig.	0,000
Bileşen Matrixa		
	Bileşen	
	1	
Bulduğum kurumda görevimi başarılı bir şekilde yürütebilmem için gerekli fiziksel ortam mevcuttur.	0,763	
Bulduğum kurumda önemli bir birey olduğumu hissediyorum.	0,848	
Bulduğum kurum bir çalışan olarak bana başkalarına yardım edebilme imkânı sağlamaktadır	0,849	
Bulduğum kurumda bir çalışan olarak saygı görüyorum.	0,831	

Bulduğum kurumda çalıştığım için gurur duyuyorum.	0,837	
Bulduğum kurumda bir çalışan olarak sosyal ilişkilerimi geliştirebilme imkânları sağlanmaktadır.	0,852	
Bulduğum kurumda amaçların belirlenme sürecine katılma fırsatına sahibim.	0,779	
Bulduğum kurumda bir çalışan olarak yeteneklerimi kullandığımı ve diğer kabiliyetlerimi geliştirdiğimi düşünüyorum.	0,831	
Çalıştığım kurumda meslek gelişimi için hizmet içi eğitim olanakları sağlandığına inanıyorum.	0,730	
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi		
a. 1 bileşen çıkarıldı		

Çalışma içinde yer alan bağımsız değişkenler (vizyoner liderlik, etik liderlik, öğrenen liderlik) aynı anda faktör analizine dâhil edilmiştir. Çalışmanın bağımlı değişkeni olan öğretmen performansı ise faktör analizinde tek başına alınmıştır. Analiz sırasında 0,500 den daha az düzeyde faktör yükü alan sorular değerlendirmeye alınmamıştır. Çalışmada hiçbir ters ölçekli soru olmadığı için yeniden kodlamasına gerek kalmadan alt boyutlar incelenmiş ve tüm faktör ilgili tablolarda belirtilmiştir. Faktör analizinde çok önemli bir gösterge olan KMO değerleri 0,600'ün üzerin de çıkmıştır. Bu rakamlar ölçeklere ait içsel geçerliliğin yüksek olduğu sonucunu göstermektedir. Ortaya çıkan faktörlere bağlı olarak ilgi ölçekleri oluşturan değişkenlerin aritmetik ortalamaları alınmış ve korelasyon analizine geçilmiştir.

4.5.3.Güvenirlilik ve Korelasyon Analizi

4.5.3.1. Güvenirlilik Analizi

“Araştırma modelinde kullanılan ölçeklerin daha önceki bilimsel çalışmalardan alınmış olmasına rağmen ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri istatistiksel araştırma kapsamında oldukça önemli bir yere sahiptir. Güvenirlilik kısaca; bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir” (Altındağ 2011, 92).“Güvenirlilik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenirlilik analizi; seçilen örneğin güvenirliliğini, tesadüfiliğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığını Cronbach’ın Alpha (α) değerine göre karar verilir” (Mozgallı 2009, 39). Tablo 14’te tüm ölçeklerin güvenirlilik analizlerine yer verilmiştir:

Tablo 14:Genel Güvenirlilik Analizi

Genel Güvenirlilik	
Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
0,987	65
Vizyoner Güvenirlilik	
Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
0,959	19
Etik güvenirlilik	
Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
0,968	22
Öğrenen güvenirlilik	
Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
0,967	18
Performans Güvenirlilik	
Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
0.935	9

Araştırmada kullanılan tüm değişkenleri güvenirlilik analizleri Spss programıyla analiz edilmiştir. Toplam 65 sorudan oluşan ölçeğin genel güvenirlilik oranı 0,987 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte araştırmada hiçbir şüpheye yer bırakmamak için her bir boyutunda güvenirlilik analizleri tek tek incelenmiştir. Bu doğrultuda 19 sorudan oluşan vizyoner liderlik ölçeği 0,959 ; 22 soruda oluşan etik

liderlik ölçeği 0,968; 18 sorudan oluşan öğrenen lider ölçeği 0,967; son olarak ta 9 sorudan oluşan performans ölçeği 0,935 olarak tespit edilmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar anketin son derece güvenilir olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlara bağlı olarak hiçbir şüpheye yer bırakmasızın faktör analizine geçilmiştir.

4.5.3.2. Korelasyon Analizi

“Bir değişkenin diğer bir değişkenle ilişkisinin yönünü ve gücünü ortaya koymaktadır. Korelasyon katsayısı, (yön) +1’e yakınsa pozitif yönlü bir ilişki, -1’e yakınsa negatif yönlü bir ilişki, 0’a yaklaşması ise iki değişken arasında bir ilişkinin olmadığı anlamındadır. Korelasyon katsayısı, (kuvvet) 0 ile 0.3 arasında olması düşük, 0.3 ile 0.7 arasında olması orta, 0.7 ile 1 arasında olması yüksek bir ilişki göstergesidir” (Saruhan ve Yıldız, 2009, 339). Pozitif değerler direkt yönlü doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Negatif değerler ise ters yönlü bir doğrusal ilişkiyi temsil etmektedir. Bu katsayının (0) değerini alması ise araştırmaya dâhil edilen değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin olmadığını göstermektedir (Altındağ 2011, 106). Tablo 15’de Korelasyon tablosu sunulmuştur.

Tablo 15: Vizyoner Liderlik, Etik Liderlik, Öğrenen Liderlik Korelasyon Tablosu

		1	2	3	4
VIZYONER (1)	Pearson Korelasyonu	1	.835**	.866**	.770**
	Sig. (2-kuyruklu)		0,000	0,000	0,000
	N	295	295	295	295
ETİK (2)	Pearson Korelasyonu		1	.898**	.795**
	Sig. (2-kuyruklu)			0,000	0,000
	N			295	295
OGRENEN (3)	Pearson Korelasyonu			1	.828**
	Sig. (2-kuyruklu)				0,000
	N				295
PERFORMANS (4)	Pearson Korelasyonu				1
	Sig. (2-kuyruklu)				
	N				295

** . Korelasyon 0.01 düzeyinde önemlidir (2 kuyruklu).

Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan liderlik türleri ile araştırmanın bağımlı değişkeni olan öğretmen performansı arasındaki ilişkilerin gösterildiği korelasyon tablosuna bakıldığında ilk dikkat çeken husus, tüm liderlik türlerinin öğretmen performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğudur. Özellikle öğrenen liderlik değişkeni 0.828 korelasyon kat sayısı ile öğretmen performansı ile pozitif yönde etkileşim içindedir. 295 anketin değerlendirmeye alındığı bu analizde liderlik türlerinin öğretmen performansı ile olan ilişkisi hipotezlerde görülmüştür ancak bu denli yüksek korelasyon değerleri beklenmeyen bir bulgu olarak kayıtlara geçmiştir. Korelasyon analiz bir sebep sonuç ilişkisi göstermediği için bir sonraki aşamada regresyon analizi yapılmıştır.

4.5.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerinin bağımsız değişken olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatmaktadır. Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanması olarak da tanımlanabilir. Regresyon analizi iki değişken arasında sebep-sonuç ilişkisini ararken, sebep-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmaz (Başkurt 2016, 59). Tablo 16'da araştırmanın regresyon modeli ve ilgili katsayı değerleri sunulmuştur.

Tablo 16: Regresyon Analiz Modeli Tablosu

Regresyon Analiz Modeli						
Model	R	R Meydanı	Düzeltilmiş R Kare	Std. Tahmini Hata		
1	.840 ^a	0,705	0,702	0,62714		
a. Tahminleri: (Sabit), OGRENEN, VIZYONER, ETİK						
ANOVA^a						
Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Sig.
1	gerileme	273,632	3	91,211	231,910	.000 ^b
	kalıntı	114,451	291	0,393		
	Genel Toplam	388,083	294			
a. Bağımlı Değişken: PERFORMANS						
b. Tahminleri: (Sabit), OGRENEN, VIZYONER, ETİK						
katsayılar						
Model		Standartlanmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	0,619	0,193		3,209	0,001
	VIZYONER	0,164	0,068	0,159	2,412	0,016
	ETİK	0,228	0,077	0,222	2,964	0,003
	OGRENEN	0,503	0,085	0,491	5,950	0,000
a. Bağımlı Değişken: PERFORMANS						

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılması için yapılan en önemli analizdir. Vizyoner, etik, öğrenen liderlik değişkenlerinin, çalışmanın bağımlı değişkeni olan öğretmen performansının üzerindeki etkilerinin incelendiğinde, her 3 boyutunda öğretmen performansına çeşitli düzeylerde etki ettiği görülmüştür ancak, 0,491'lik beta kat sayısı ile öğrenen liderlik öğretmen performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu üç değişkenin çalışmanın bağımlı değişkeni olan öğretmen performansındaki değişimleri %70.2 sini açıkladığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, performanstaki her 100 birimde ki artışın 70 birimi liderlik türlerinden kaynaklanmaktadır. Geri kalan % 30'luk kısım araştırmamızın kapsamında yer almamaktadır. Ortaya çıkan sonuçlar neticesinde;

H₁: Etik Liderlik uygulamaları öğretmen performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir. **DESTEKLENDİ**

H₂: Vizyoner Liderlik uygulamaları öğretmen performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir. **DESTEKLENDİ**

H₃: Öğrenen Liderlik uygulamaları öğretmen performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir. **DESTEKLENDİ**



SONUÇ

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda çalışanların vizyoner liderlik, etik liderlik ve öğrenen liderlik davranışlarına sahip yöneticilerin öğretmen performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmamıza anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lisede çalışan okuldan toplam 295 öğretmen katılmıştır.

Araştırmada, daha önceden yapılan çalışmalar doğrultusunda kullanılan vizyoner liderlik, etik liderlik, öğrenen liderlik modeli baz alınmıştır. Araştırma modelinde bağımlı ve bağımsız olmak üzere iki temel değişken vardır. Bağımsız değişkenlerimiz vizyoner liderlik, etik liderlik ve öğrenen liderliktir. Bağımlı değişkenimiz ise öğretmen performansıdır. Yapılan anketler analiz edilmiş, vizyoner liderlik, etik liderlik ve öğrenen liderlik davranışlarının öğretmen performansına etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz sonucunda vizyoner ve etik liderliğin yanında öğrenen liderlik davranışının öğretmen performansına daha etkili olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin öğrenen liderlik davranışlarına sahip olması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Eğitimin önemi her devirde çok önemli olduğu tartışmasız bir gerçektir. Eğitimi veren yerler okullardır. Her birey en iyi eğitimi almak ister bunun için çabalar. Eğitimi devlet planlar ve bu belirlenen planları uygulaması için okullara liderler yani müdürler atar. Eğitimin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için okullarda en doğru okul liderlerinin görevlendirilmesi gerekir. Okullarda liderler müdürler ve onun yardımcılarıdır. Okul müdürleri eğitimin en tepesinde olan kişidir. Okul müdürlerinin belirlenen eğitim hedeflerine ulaşabilmek ve eğitimi en etkili bir şekilde yapılabilmesi için okul müdürlerine çok önemli görevler düşmektedir. Okullardaki eğitimden sorumlu kişi okul müdürleridir. Eğitimde etkili bir eğitimin olabilmesi için okul yöneticilerinin ileri liderlik yaklaşımları göstermeleri gerekir. Okul yöneticilerinin tutum ve davranışları okuldaki tüm çalışanların motivasyonuna başarısına yüksek düzeyde etkili olduğu görülmektedir.

Okul yöneticileri öğretmenlerinin başarısını motivasyonunu artıracak yeteneğe, sağduyuya sahip olmalı yetkilerini etkin şekilde kullanabilecek becerilere sahip olması gerekir. Okul yöneticilerde bir öğretmendir. Yöneticilerde öğretmenlik tecrübesi alt yapısı vardır. Yöneticilerde birer öğretmen olduklarından yardımcıları ve

öğretmenlerle olan ilişkilerinin dengesini iyi bir şekilde oluşturmalıdırlar. Okul müdürleri kurumlarının gelecek planlarını yani misyon ve vizyonlarını belirleyerek planlanan eğitim hedeflerine ulaşmak için neler yapacağını çok iyi bilmeli bu doğrultuda gerekli okul iklimini oluşturmalıdır. Sahip oldukları şartları sürekli geliştirmekle görevli olan okul müdürleri öğrencilerin beklentilerine ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir eğitim lideri olmalıdırlar. Öğretmen, öğrenci merkezli bir düşünceyle hareket eden velilere, öğrencilere, derslere zaman ayırabilen, ihtiyaç duyulduğunda velilerin desteğini alabilen, güçlü bir iletişim kabiliyetine sahip olan, gerektiğinde bireysel sorunlara da yönelebilen okul müdürleri hem öğretmen hem öğrenciler hem de veliler tarafından güçlü bir lider olarak algılanmaktadır.

Günümüz liderlerinin genel özellikleri sayılan gelişime açık olma, yenilikçi, geleceği sezebilen gibi özellikler vizyoner müdürlerin işidir. Vizyonu belirleme uygulama kapsamlı bir süreçtir. Lider toplumsal gelişmeleri doğru okur, tecrübe ve birikimleri sayesinde kapasitesini geliştirerek vizyon oluşmasını sağlar. Lider ikna ediciliği ve çalışma arkadaşlarıyla kuracağı diyalog ile şahsi vizyonunu örgütsel vizyona çıkmasına neden olur. Vizyoner lider yeni yaklaşımları hayata geçirmeye çalışan girişimci ve ikna edicidir. Vizyoner lider olayları okuyabilme yönüyle diğer liderlerden ayrılır. Problemlerin çözümünde farklı yollar bulur yeni çözümler düşünür ona göre hareket edebilir.

Gelecek nesilleri yetiştiren okulların çok önemli görevleri vardır. Öğrencileri donanımlı birer dünya vatandaşı olabilecek bilgilere sahip, ülkenin ve dünyanın gerçeklerini görebilme yeteneği kazanmış bireyler olarak hazırlaması gereklidir. Okulların yüklendiği bu görevi yöneten kişiler okul müdürleridir. Bir okulun başarısı okul yönetiminin yönetim ve liderlik tutumları ile doğrudan ilişkilidir. Liderlik çalışmalarında insan ilişkileri güçlü, etik davranışlar sergileyen çalışanlarına adil davranan, dengeli bir yönetim sergileyen okul yöneticilerinin yani okul müdürlerinin önemi gün geçtikçe daha çok anlaşılmaktadır. Bu bağlamda dürüstlük, bütünlük, tarafsızlık olma ve güvenilirlik gibi değerler üzerine yükselen etik lider davranışları tüm çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarına etki etmektedir. Buda kurumda biz olma duygusu ile davranışları şekillendirmektedir.

Okullar, okul müdürleri ile okul müdürleri de öğretmenleri ile başarıya ulaşır. Bu nedenle okul müdürlerinin liderlik davranışlarının özellikle etik liderlik davranışları sergilemesi öğretmen, öğrenci, veli ve okul çalışanlarını etkileyecek hem de toplumda etik değerlerle donanmış en önemli kurumlardan birisi olarak algılanan okulların amacını gerçekleştirmiş olmasını sağlayacaktır. Etik liderin etik iklim oluşturabilmesinde etkililiğini sağlayan özellikleri ise; karakter, güvenilirlik, etkili iletişim, cesaret, tutarlılık, bilgi, dürüstlük, yetenek, dinleme, etkileme, empati, öngörü, karizma, kendini geliştirme, kendini adama, vizyon olarak sıralamak mümkündür

Etik lider davranışı gösteren okul müdürleri okuldaki etik anlayışın yaygınlaşması gerek öğretmenler gerekse okulun başarısı için önemlidir. Etik okul müdürleri etik okul iklimi oluşturmalıdır. Bu iklimi oluştururken okulda çalışanların düşüncelerini dile getirmelerine izin vermeli yeni fikirleri dinlemelidir. Farklı kültür ve bilgi düzeyindeki çalışanlara velilere saygı göstermelidir. Etik bir okul ortamının sağlanması için çalışanlarla uyum içerisinde olması gerekir. Etik okul yöneticisi etik ilkeleri benimsediğini çevresindekilere göstermelidir. Karar alırken çalışanlarını da karar verme aşamasına katılmalarını sağlamalı motivasyonlarını artırmalıdır. Etik okul müdürü kendilerinin de bir öğretmen olduğunu unutmamalı okulundaki öğretmenlerle empati kurmaya çalışmalıdır. Değer verildiğini gören öğretmenler okulu için fedakarlık yapacak ve buda okulun ve eğitimin başarısının artıracaktır. Etik okul yöneticileri okul çalışanları ve velilerle sürekli iletişim halinde olması her şey sorulabilir bir yönetici anlayışında olması okul içinde güven ve anlayışı artıracaktır.

Okul yöneticileri, okulda öğrenen bir örgüt oluşturulmasına öncülük etmek için tüm teknolojik gelişmeleri, kitapları, çeşitli yayınları ve akademik araştırmaları yakından takip etmelidir. Okul yöneticileri tarafından öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile eğitim performanslarının artmasına yönelik olarak öğrenen okul ortamı oluşması için çalışmalar dikkatle ve özenle organize edilerek düzenli bir planla programlanmalı, konuyla ilgili uzmanların görüşleri alınmalı ve gerektiğinde bu alandaki çeşitli yazılı yayınlardan yararlanılmalıdır.

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre, öğrenen okulda, yönetici ve öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin sürekli olması için öğrenmeyi

öğrenmek gereklidir. Okul yöneticisi, öğretmenlerde kendini geliştirme çabası oluşturmak için model olmalıdır. Kişisel gelişimi teşvik edici ve destekleyici ortam sağlanmalıdır. Okul yöneticileri ve öğretmenler ihtiyaç duydukları eğitimlerin farkında olmalıdır. Bunun için gerektiğinde geri bildirim içeren sınavlar ya da araştırmalar yapılmalıdır. Öğrenen okul bir yönetim şeklidir yavaş yavaş gelişir. Öğrenen okul öğrenenleri ortaya çıkarmaya çalışır. Öğrenen okulda sürekli bir öğrenme vardır bu zamanla bir kültür haline dönüşür. Öğrenen okul dinamik bir yapıya sahiptir. Öğrenme sürekli olduğundan öğretmen ve yöneticiler mesleki açıdan sürekli canlı ve günceldirler.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetleri planlanırken müdürlerin görüşleri ve ihtiyaçları dikkate alınmalıdır. Okul yöneticisinin tam bir okul lideri olabilmesi için eğitim yönetimi alanında yüksek lisans ve doktora yapmaları teşvik edilmelidir. Okul yöneticileri liderlik ve eğitim yönetimiyle ilgili eksiklikleri destekleyecek eğitimler verilmelidir. Öğrenen lider davranışına sahip müdürler zaman içinde eğitim yönetimiyle ilgili olarak gerilememek için destekleyici eğitimler almalıdırlar. Okul yöneticilerine, mesleki gelişim programlarının, basamaklar halinde ve kariyerde ilerlemeyi sağlayacak şekilde planlanması gerekmektedir. Okul yöneticileri gelişime açık olmalı gelişen eğitim teknolojilerini sürekli takip etmeli çağın gerisinde kalmamalıdır. Okul yöneticileri eğitimle alakalı yeni çıkan eğitim araç gereçlerini, yayınları takip etmelidir.

Okullara yöneticiler atanırken yöneticinin hangi lider davranışına sahip olduğu tespit edilerek atama yapılmalıdır. Okul yöneticisi olmak isteyen kişiler tespit edilirken seçilme kriterleri liderlik davranışlarını ölçebilecek şekilde belirlenmelidir. Okul yöneticisi seçilirken öğrenen lider davranışı benimseyen kişilerden olması daha doğru olacaktır. Öğrenen lider olan okul yöneticileri öğretmenlerin bilgi ve tecrübelerini paylaşmalı öğretmenler ve diğer çalışanlarla beraber vakit geçirebilecekleri ortamlar oluşturmalıdır. Öğrenen lider davranışına sahip müdürler kişisel anlamda mesleki gelişim konusunda çalışanlarını sürekli desteklemeleri gerekmektedir. Okul yöneticileri okulun vizyonunu tüm çalışanlara anlatmalıdır. Öğrenen liderler okuldaki yeni uygulamaları desteklemeli öğretmenlere verilecek kararlara katılımları sağlanmalıdır. Öğrenen okul yöneticisi mesleki açıdan sürekli kendini geliştirme

öğrenmeye açık olma açısından okuldaki öğretmenlere model olmalıdır. Öğrenen liderler okullardaki Toplam Kalite Yönetimi komisyonu, zümreler, klüpler gibi ekip çalışmalarına tüm öğretmenleri katarak okullarını etkin hale getirmelidirler. Öğrenen lider vasfında ki idareciler mesleğe yeni başlayan meslektaşlarına koordinatörlük yaparak tecrübelerini aktarma çalışmaları yapabilmelidirler. Okul yöneticileri kuralları çok sert uygulamamalı gerektiğinde esnetmesini bilmelidir. Okuldaki öğretmenlerle fikir alış verişi ve iş birliği içinde olmalıdır. Bazen öğretmenleri geliştirdiği fikirler öğrenmeye ciddi katkılar sağlayabilir. Paylaşımçı güçlü öğrenen okullar meydana gelmesini sağlayabilir. Okul yöneticileri yeni bilgileri yeni gelişmeleri sürekli kesintisiz takip etmelidir. Kendini yetiştirme güncel tutma sorumluluğunu mesleki yaşamı boyunca sürdürmelidir. Öğrenme öğrenmeye açık olma sürekli kendini geliştirme açısından öğretmenlerin önünde olmalı onlara örnek olmalı, bireysel olarak öğrenme heyecanını canlı tutmalı ve öğrenen lider sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirmelidir.

KAYNAKÇA

- Akbaş, Y. F., Özel Okullarda Yöneticilerin İletişim Becerileri ile Branş Öğretmenlerinin Motivasyonu Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2018.
- Akgedik, N., Sınıf Öğretmenlerinin Değer Yönelimleri ile Öğrenen Okul Algılarının Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2016.
- Aksu, A., (2010) İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Vizyoner Liderlik, Eğitim ve Bilim, 34(153).
- Akyol, Y., Örgütsel İletişimin Kalitesi ve Hizmetkar Liderlik Anlayışı Arasındaki İlişki Üzerine Kayseri İlinde bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray, 2018.
- Alkan, D. P., Etik liderlik ve Örgütsel Davranış Davranışı İlişkisinden Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Altındağ, E., Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2011.
- Altınok. B., Spor Yöneticiler Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Araştırılması, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kütahya, 2015.
- Altıntaş, O., Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Kaliteli Liderliğin Rolü ve Botaş Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2008.

- Arslanoğlu, Ő., Lise M¼d¼rlerinde Liderlik D¼zeylerinin ¼đretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli ¼rneđi), Y¼ksek Lisans Tezi, Karatay ¼niversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Konya, 2016.
- Atlar, Y., Okul Y¼neticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının ¼đretmen G¼r¼řlerine G¼re Değerlendirilmesi Kilis İli ¼rneđi, Y¼ksek Lisans Tezi, Zirve ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Gaziantep, 2015.
- Aydoğan, G. A., Okul Y¼neticilerinin ¼đretimsel ve Y¼netimsel Liderlik Davranışları: Polatlı ¼rneđi, Y¼ksek Lisans Tezi, Başkent ¼niversitesi, Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼, Ankara, 2018
- Aydoğmuş H. İ., D¼n¼ř¼mc¼ Liderlik ve Kayseri Emniyet M¼d¼rl¼đ¼'nde D¼n¼ř¼mc¼ Liderlik Davranışları ¼zerine Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Y¼ksek Lisans Tezi), Erciyes ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Kayseri, 2004.
- Ayg¼n, C., Eleştirel Liderlik Stili ile Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki, Y¼ksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul, 2018.
- Babil, F., Vizyoner Liderlik ¼zelliklerine Sahip Olmaları ile ¼đretmenlerin ¼rg¼tsel Adanmaları Arasındaki İlişki, Y¼ksek Lisans Tezi, Osmangazi ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Eskişehir, 2009.
- Balaban, S., Kriz Y¼netiminde Liderlik ve Liderlik ¼zelliklerinin Kriz Y¼netiminde Etkisi ¼zerine Bir Araştırma, Y¼ksek Lisans Tezi, Gelişim ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul, 2018.
- Baltaş, Acar., (2013), Ekip ¼alıřması ve Liderlik , İstanbul: Remzi Kitap Evi.
- Barut, Y., İlkokul ve Ortaokullarda G¼rev Yapan ¼đretmenlerin Algılarına G¼re Kendi Okul M¼d¼rlerinin ¼đrenen Liderlik Davranışları, Y¼ksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Gaziantep, 2013.

- Baş, G., Müdür Yardımcısı Olarak Görevlendirilen Öğretmenlerin Yöneticilik Görevlerindeki Mesleki Gelişmelerinde Okul Müdürlerinin Mentorluk Fonksiyonlarının Yöneticilik Yeterlilikleri Açısından İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Başaran, E. M., Müdürlerin Vizyoner Liderlik Yeterliliklerine İlişkin Müdür ve Öğretmen Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 2016.
- Başkurt, G., Aile Şirketlerinin Kurumsallaşmasında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansının Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Baycan, Ş., Öğretmen Görüşlerine Göre Okul ve Yöneticilerin Teknolojik Yeterlilikleri ile İletişim Beceriler Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.
- Bayram, Ş., Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2013.
- Bedir, G., Özel Okullardaki Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarının Kurum Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeyi İle İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.
- Bilgin, A. Y., Mesleki Liselerdeki Yöneticilerin Gösterdiği Etik Liderlik Tipi İle Öğretmen Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize, 2018.
- Bilici, H. B., Tükenmişlik, İşe Bağlılık, İşten Ayrılma, Babacan Liderlik ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

- Boyraz, A., Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Okul Kültürü ve İklimine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2018.
- Buluç, B., (2009), Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulama da Eğitim Yönetimi Dergisi, 15(57), 5-34.
- Buharalıoğlu, C., İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Vizyoner Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Bursalıoğlu, Z., (2011), Okul Yönetiminde Yeni yapı ve Davranış. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Cansüngü, O., İlk ve Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Çakır, Ç., Dağıtılmış Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Okul İçi Faktörlerin İncelenmesi, Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep, 2018.
- Çakıroğlu, K. Z., Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Çelik, D., İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Vizyoner Liderlik Özelliklerinin İlişkin Öğretmen Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2011.
- Çelik, V., (2011). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Çiftçi, D. Ö., Otantik Liderlik Tarzı ve Çalışanların İşe Adanmışlıkları Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Değişken Rolü, Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2018

- Daşan, S., Öğrenen Okul ile İlgili Okul Yöneticilerinin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2015.
- Dikmen, B., Liderlik Kurumları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algılarına Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
- Emirbey, A. R., Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, 2017.
- Eranıl, A. K., Mesleki Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Vizyoner Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Erdoğan, İ., (2000), Okul Yönetimi Öğrenim Liderliği, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Erdoğan, H., İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Görüşleri Açısından Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van, 2016.
- Eroğlu, E., Yöneticilik ve Liderlikte Duyusal Zeka, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Eyiol, S. Ş., Okul Yöneticilerinin Yıkıcı Yöneticilik Davranışına Yönelik Öğretmen Algısı, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2014.
- Gasanov, R., Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışlarıyla Çalışan Örgütsel Sinizm Algılamaları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, 2018.

- Gerçek, M. M., Özel Okullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Düzeyi İle Yöneticilik Etkililiği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Afyon, 2016.
- Gezer, A., Otantik Liderlik Davranışlarının İş Tutumlarına Etkisi: Mersin İli Finans Sektöründe Bir Saha Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2015.
- Gökşen, A. G., Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Yöneticilik Becerilerinin Okul İklimine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Güleryüz, F., Bayrampaşa İlçesindeki İlkokul, Ortaokul ve Liselerdeki Görev Yapan Yöneticilerin Becerilerinin Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Gürbüz, Y., İlk ve Ortaokul Yöneticilerinin Davranışlarının Liderlik Türlerine Göre Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014
- Gürfidan, R., Okul İkliminin Öğrenen Okul ile İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2014.
- Hasbay, D., Orta Öğretim Düzeyinde Çalışan Öğretmenlerin Performansını Etkileyen Faktörler, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul, 2015.
- İşçi, F., Kalite Liderliğinin Toplam Kalite İlkelerinin Uygulamalarına ve Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2010.
- İztaş, H., Vizyoner Liderliğin Çalışanların Kalite Algısına Etkisinin Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.

- Kaçay, Z., Beden Eğitimi Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık ve Yaşam Doyumuna Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2015.
- Kahraman, Y. Z., Toplum Liderleri Geliyor, Liderlik Eğitiminin Öğretmen Adaylarına Liderlik Yönelimleri Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu, 2018.
- Karcı, A., Yöneticilik Yaklaşımında Cinsiyet Faktörü-Afyonkarahisar İli Banka Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2012.
- Kasimoğlu, S. Z., Ortaokul ve Lise Öğrenci Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Yerine Getirme Dereceleri, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce, 2018.
- Kaya, A., Kız Teknik ve Meslek Liselerdeki Yöneticilerinde Yöneticilik Becerileri İle Okul İklimi Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul, 2010.
- Khalof, K., Faktör Analizi ve Bir Uygulaması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2007.
- Kırmaz, B., (2010), Bilgi Çağı Lideri, Ankara Barosu Dergisi, (3), 207-222.
- Kırsoy, İ., Okul Müdürlerinin Öğrenen Liderlik Becerileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2015.
- Koçak, O., Okul Müdürlerinin, Öğrencilik, Öğretmenlik ve Müdürlük Dönemlerindeki Okul Yöneticiliğine İlişkin Metaforik Algılar, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Tokat, 2011.
- Korkmaz, S., Okullardaki Yöneticilik Kadrolarının Kurumsal Kimlik Kazanması, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

- Korkmaz, Y., Liderlik Türlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.
- Kuru, B., Algılanan Etik Liderlik, Politik Davranış ve Örgütsel Güven Etkileşimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.
- Manyas, F. H., Otokratik ve Demokratik Liderlik Türleri ile Tükenmişlik İlişkisinin Sınırsız Kariyer Yönelimine Etkileri: Turizm Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2019
- MEB, 2017, Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, Resmi Gazete:16 Eylül 2017 – Sayı: 30182
- Mirasoğlu, M., Nepotizm Algılanan Etik Liderlik ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler, Yüksek Lisans Tezi, Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Mozgallı, S., Hastanelere Giden Hastaların Hizmet Kalitesine Yönelik, Beklentileri ve Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- Mutlusoy, S., Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Görev Sürelerinin Sınırlandırılmasına İlişkin Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.
- Oğuz, A., İlkokul Müdürlerinin Öğretmen Algılarına Göre Vizyoner Liderlik Davranışları İle Öğretimsel Liderlik Davranışı, Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Gaziantep, 2015.
- Özerten, K. N., Okul Yöneticilerinin Algılanan Otantik Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonuna Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018.

- Öztürk, C., (2018), Kamu Yönetiminde Lider Yöneticiye Doğru. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Öztürk, C., (2016), Kamu Yönetiminde Stratejik Yaklaşımlar.
- Özdemir, S., Karadağ, N., & Kılınç, A. Ç. (2013). Öğrenen örgütlerde liderlik: Okul Müdürleri Üzerine Nitel bir Araştırma, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14(2).
- Öztürk, M., Etik Liderlik, Lidere Güven ve İş gören Performansı Arasındaki Karşılıklı İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma, Yüksek Lisan Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Pazarbaşı, M., Liderlik ve Otorite: Lise öğrencilerinin Liderlik ve Otoriteye Algısı Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2018.
- Toksöz, S., 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışı Olarak Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Öğretmenlerin Algılarına Göre Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul, 2010.
- Saruhan, Ş. C., Yıldız, M. L., “Çağdaş Yönetim Bilimi”, Beta Yayınları, İstanbul, 2009.
- Saylık, N., Okul Müdürlerinin Eleştirel Liderlik Yeterliliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van, 2015.
- Sertkaya, H., İlköğretim Okulları Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Öğrenen Okul Algılarına Etkisinde Müdüre Güvenin Aracılık Etkisi(Şanlıurfa Birecik İlçesi Örneği) , Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2014.

- Sesveren, S., Okul Yöneticilerinin Etkili Liderlik Özellikleri ile Öznel İyi Oluş Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri, 2015.
- Şahin, B., Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Davranışları ile Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, 2015.
- Şen, E., Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticilerin Öğrenen Okul Algıları ve Bu Okullarda Öğrencilerin Başarıları, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2019.
- Taş, E., Okul Yöneticiliği Yolunda Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Kariyer Engelleri, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015.
- Tanrıbil, S., Vizyoner Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Adalet Algılarına Etkisi: Erzurum İli Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksel Lisans Tezi, Erzurum, 2015.
- Tokhay E., Etik İklimler ile Etik Liderlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi , Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.
- Tuna, M. R., Ortaokul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rolünün Öğrenen Okul Düzeyine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Turhan, B. N., Sağlık Kurumlarında Yöneticilik ve Motivasyon, Yüksek Lisan Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.
- Tutkun, B., Okul Müdürlerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmen Öz Yeterliliği Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2017.

- Türkmen, F., Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun, 2016.
- Türkmen, N., Öğretmen Adaylarının Okul Yöneticiliğine Yönelik Tutumları, Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak, 2012.
- Uyar , S., Açıklayıcı Faktör Analizinde Boyut Sayısını Belirlemede Kullanılan Yöntemlerin Karşılaştırılması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012.
- Yağız, L., Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Öğrenen Okula Etkisi ile İlgili Öğretmen Görüşleri, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.
- Yalçın, B.,& Canan, A. Y. (2015). Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), 15-36.

EKLER

Ek-1: Anket Formu Örneği

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “Okul Müdürlerinin Liderlik Yaklaşımlarını Uygulama Dereceleri ve Öğretmenlerin Performanslarına Etkisi” isimli araştırma ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye okula verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar okul adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan okullara arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Sorumlusu: Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

erkutaltindag@beykent.edu.tr

Araştırma Sorumlusu: Mesut AKSOY(Yüksek Lisans Öğrencisi)

m.aksoy26@hotmail.com

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :	
Yaşı :	Cinsiyeti :
Uzmanlık Alanınız :	
Eğitim Durumu :	<input type="checkbox"/> Yüksekokul <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Toplam Çalışma Süresi (Yıl) :	Bu okulda çalışma süresi (Yıl) :

Aşağıdaki sorular çalıştığınız okulun yöneticisiyle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

A. Vizyoner Lider	1	2	3	4	5	6	7
Okul müdürü, konuştuğu kişinin kendini ifade etme tarzından çok ne anlatmak istediği üzerinde durur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul yöneticimiz değişim ajanı rolündedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul müdürü, değişimi gerekli gördüğü bir konuda çevreden veya okul içinden gelebilecek tepkilere rağmen, inandığı gibi davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul yöneticimiz gelecekte ulaşılmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Düşünmeyi teşvik edici tartışmalar açar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul yöneticimizin düşünce ve sezgisel gücü yüksektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Okul müdürü, okulda gerekli gördüğü bir değişim konusunda engeller oluştuğunda engelleri aşmak için çok çaba gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sürekli yeni fikirler üretir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul yöneticimiz canlı ilişkiler kurar ve bizleri okula bağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul müdürünün günlük eylem ve davranış ve tutumları okulun geleceğine ilişkin fikirlerini destekleyici niteliktedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Günlük işlerle uğraşmak yerine kurumu geleceğe hazırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticimiz okuldaki davranış ve tutumların, okulun amaçlarına uygun olmaması durumunda müdahale eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul müdürünün, okuldaki sorunlara getirdiği çözümler, çoğunlukla müdür yardımcıları ve öğretmenlerde hayranlık uyandırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radikal kararlar almaktan çekinmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul yöneticimiz somut bir gelecek görüntüsü çizmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul müdürü okulla ilgili bir değişim söz konusu olduğunda koşulların oluşmasını beklemek yerine koşulları oluşturmaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul yöneticimiz okulu sürekli değişen ve gelişen bir örgüt olarak görmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul müdürünün okulla ilgili konularda yaratıcı çözüm önerileri geliştirmek açısından diğerlerinden farklı olduğuna inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öğrenme ve öğrendiklerini okula uygulama yeteneğine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular çalıştığınız okulun yöneticisiyle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
B. Etik Lider	1	2	3	4	5	6	7
Bireylere eşit davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticimiz, kendi düşüncelerini, sevgiyi temel alan yaklaşımla yaymaya çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kendi işlerini sorumluluk duygusu içerisinde yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Astlarını rakip değil sistemin parçası görür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticimiz, kurumun kurallarını doğru bir şekilde oluşturur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bencil davranışlar sergilemez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cezalandırmayı işlenen suçta denk olarak yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kadın ve erkeklere eşit olarak davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticimiz, tartışmalar için özgür ortamlar yaratır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çözümler üretmede sistemli yaklaşıp.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İnsanlara zarar verecek eylemlerden kaçınır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticimiz, hatalarını kabul eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tüm koşullarda gerçeği söyler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abartılı hediye kabul etmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticimiz, kendi kendini değerlendirebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bireysel hakları korur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yolsuzluk yapmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticimiz, dürüst davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verdiği sözde durur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yöneticimiz, kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışma saatlerine özen gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Davranışlarının sınırlarını bilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular çalıştığınız okulun yöneticisiyle ilgili olabilecek bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
C. Öğrenen Lider	1	2	3	4	5	6	7
Okul müdürümüz, bilginin yaratılması, dokümantasyonu ve yenilenmesinden faydalanmasını bilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Müdür kendi fikirlerini ifade ettiklerinde diğerlerinin de fikirlerini sorar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kişilerin inisiyatif almalarını onaylar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul müdürümüz, bilgisini devamlı geliştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalışanlar okulun kendi önerileri doğrultusunda hareket edeceği konusunda emindir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eğitime harcanan zaman ve kaynakların sonuçlarını ölçer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul müdürümüz, yönetim bilgisini ve deneyimlerini okul personeli ile paylaşır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risk alması konusunda kişileri destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Okul müdürümüz, okulumuzda öğretmenlerin meslekleriyle ilgili haber ve bilgileri okulda tartışabilmeleri için fırsatlar sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul müdürümüz, öğretmen ve öğrencileri takım çalışmasına yönlendirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul müdürü sürekli öğrenme fırsatlarını araştırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul müdürümüz, öğretmenlerin ve öğrencilerin eleştirel düşünme yeteneğini geliştirmelerini sağlayıcı çalışmalarda bulunur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul müdürümüz, öğretmenlerin eğitim-öğretim ile ilgili gelişmeleri dergi/internette takip etmelerini sağlayıcı imkânlar/ortamlar sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul müdürü kurum faaliyetlerinin kurumun değerleriyle uyumlu olmasını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problem çözerken kişileri kurumun tamamından fikir almaya teşvik eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul müdürümüz, okulda öğrenen örgüte dayalı bir yapı oluşturarak öğretmen-veli-öğrenci-müdür işbirliğini sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Okul müdürümüz, okulumuzda, bilgi merkezli kararlar, tartışmalar ve fikirlerin paylaşımı ile okulumuzun değişim ve gelişimini sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öğretmenler öğrendiklerinden dolayı ödüllendirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdakileri performansınız ile bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
D. Öğretmen Performansı	1	2	3	4	5	6	7
Bulduğum kurumda görevimi başarılı bir şekilde yürütebilmem için gerekli fiziksel ortam mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bulduğum kurumda önemli bir birey olduğumu hissediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bulduğum kurum bir çalışan olarak bana başkalarına yardım edebilme imkânı sağlamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bulduğum kurumda bir çalışan olarak saygı görüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bulduğum kurumda çalıştığım için gurur duyuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bulduğum kurumda bir çalışan olarak sosyal ilişkilerimi geliştirebilme imkânları sağlanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bulduğum kurumda amaçların belirlenme sürecine katılma fırsatına sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bulduğum kurumda bir çalışan olarak yeteneklerimi kullandığımı ve diğer kabiliyetlerimi geliştirdiğimi düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çalıştığım kurumda meslek gelişimi için hizmet içi eğitim olanakları sağlandığına inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

15 Ocak 1975 tarihi, Eskişehir İli Alpu ilçesi doğumluyum. İlk ve Orta Okulu aynı ilçede liseyi Eskişehir de tamamladıktan sonra, 19 Mayıs Üniversitesi Amasya Eğitim Fakültesini Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2000 yılında mezun olduktan sonra, askerlik görevimi, Ağrı da asker öğretmen olarak tamamladım. 2000 yılından beri, Milli Eğitim Bakanlığında öğretmenlik görevini sürdürmekteyim. 2010 yılında, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı programında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, geleneksel sanatlarımızdan tezhip ve hattır.

Mesut AKSOY