

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE SAHİP
OLMA DÜZEYLERİ
(SİLİVRİ İLÇESİ ÖRNEĞİ)
(Yüksek Lisans Tezi)**

Tezi Hazırlayan: **Melek UZER**

İSTANBUL,2010

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE SAHİP
OLMA DÜZEYLERİ
(SİLİVRİ İLÇESİ ÖRNEĞİ)
(Yüksek Lisans Tezi)**

Tezi Hazırlayan:

Melek UZER

Öğrenci No:

060712139

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Seyfi TOP

İSTANBUL,2010

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim./..../.....(Tarih)

Aday: Melek UZER

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

29/01/2010..

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 060712139 numaralı *Melek Uzer'in* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**İLKOKUL OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE SAHİP OLMA DÜZEYLERİ (SİLİVRİ İLÇESİ ÖRNEĞİ)**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 19.01.2010 tarih ve 2010/02 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) 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
YRD.DOÇ.DR.SEYFİ TOP


ÜYE
PROF.DR.MÜMİN ERTÜRK


ÜYE
YRD.DOÇ.DR. NURDAN ÇOLAKOĞLU

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE SAHİP OLMA DÜZEYLERİ (SİLİVRİ İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Tezi Hazırlayan: Melek UZER

Özet

21.yüzyılda değişim ve gelişim içerisinde yeniden yapılanan okullarda yöneticilik yapacak kişilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olması gün geçtikçe kendisini hissettirmektedir.

Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, telkin, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarına ilişkin davranışları, ilköğretim okul yöneticilerinin ne derecede gösterdiğine ilişkin okul yöneticileri hakkında öğretmen algılarının bu değişkenler açısından değerlendirmesi yapılmıştır.

Araştırmacı tarafından uyarlanan, beşli Likert tipi, Dönüşümcü Liderlik anketi, İstanbul ili Silivri ilçesinde bulunan ilköğretim okulunda toplam 176 öğretmene uygulanmış ve toplanan verilerin analizinde Mann Whitney-U testi, Kruskal Wallis-H testi, varyans analizi ile Kolmogorov Smirnov Testi analizi kullanılmıştır.

Öğretmenler okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşünmektedir. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin en çok sahip oldukları özellikleri dönüşümcü liderlik özelliği, entelektüel uyarımdır. Bunu sırasıyla bireysel düzeyde ilgi, telkin ve karizma özellikleri takip etmektedir. Öğretmenlerin diğer özelliklere kıyasla okul müdürlerinin karizma ve telkin özelliklerine sahip olma düzeylerini daha düşük değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin belli bir düzeyde olduklarını düşündükleri dönüşümcü liderlik özelliklerini yeterli bulduklarını ancak okul yöneticilerinin bu özelliklerini geliştirerek iyileştirmesi gerektiğine işaret etmektedirler.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Bireysel Düzeyde İlgi, Telkin, Entelektüel Uyarım, Karizma

PRIMARY SCHOOL MANAGER'S LEVEL OF ABILITY TO HAVE INNOVATIVE LEADERSHIP SKILLS.

(EXAMPLE OF SILIVRI MUNICIPALITY)

Presented by: Melek UZER

Abstract

In the change and development of the 21st century's reform school movement, school managers will have to have innovative leadership skills.

In this research of innovative leadership we emphasized the impact, intellectual stimulation, suggestion and dimensions of individual support of primary school managers' behaviors and their reactions in variable situations.

In this research the survey analyst used the likert-type scale on innovative leadership . The data was collected from 176 teachers of Silivri municipality of Istanbul province. In analyzing the data Mann Whitney-U analysis, Kruskal Wallis-H analysis, variance analysis and Kolmagorov Smirnov analysis was used.

Teachers think that the school managers have the innovative leadership skills. They also think that the biggest characteristic of an innovative leadership skill of those managers is their intellectual stimulation. Respectively individual interest level, inspiration and charisma follow. Findings point out that teachers think inspiration and charisma are the weakest levels of innovative leadership skill of most school managers. Though teachers think transformational leadership skills of school managers are good enough but, they should still be improving those skills.

Key Words: Transformational Leadership, Individual Interest Level, Inspiration, Intellectual Stimulation and Charisma.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	V
Şekiller Listesi	VIII
Kısaltmalar	IX
Giriş	1
1.BÖLÜM	
LİDERLİK	
1. LİDERLİK KAVRAMI	2
1.1.Lider ve Liderliğin Tanımı	2
1.2.Temel Liderlik Özellikleri	4
1.3.Liderlik ve Yöneticilik Ayrımları	6
1.4.Liderlik ve Güç Kaynakları	8
1.4.1. Yasal (Legimante) Güç	9
1.4.2. Ödüllendirme (Reward) Gücü	9
1.4.3. Zorlayıcı (Coercive) Gücü	10
1.4.4. Uzmanlık (Expert) Gücü	10
1.4.5. Benzetim ya da Karizmatik (Referent) Gücü	10
2. TEMEL LİDERLİK TEORİLERİ	12
2.1. Özellikler Yaklaşımı	13
2.2. Davranışsal Yaklaşımlar	14
2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı	15
2.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı	15
2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetmel Şebeke Modeli	18
2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri	18
2.3. Durumsallık Yaklaşımı	19
2.3.1 Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı	19

2.3.2 Yol-Amaç Yaklaşımı	20
2.3.3 Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşım	21
2.3.4 Vromm ve Yetton'un Durumsallık Yaklaşımı	22
2.3.5 Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı	22
3. DÖNÜŞÜM KAVRAMI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	23
3.1. Dönüşüm Kavramı ve Tanımı	23
3.2. Dönüşümcü Liderlik Anlayışı	24
3.3. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması	26
3.4. Dönüşümcü Liderlikte Temel Özellikler	33
3.4.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma	33
3.4.2. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık	35
3.4.3. Karizmatik Etkiye Sahip Olma	36
3.4.5. Yüksek İletişim ve Motivasyon Becerisi	36
3.4.6. Değişim Öncüsü Olma	37
3.4.7. Duyusal Dayanıklılık, Cesaret ve Risk Alma	38
3.4.8. Polimatik Kişilik	39
3.4.9. Güvenilirlik ve Özgüven	39
3.5. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	40
3.5.1. Karizma/ İdeal Etki	40
3.5.2. Telkin	42
3.5.3. Bireysel Düzeyde İlgi	43
3.5.4 Zihinsel Teşvik/ Entelektüel Uyarım	44

II. BÖLÜM

EĞİTİMDE LİDERLİK

1. BİR EĞİTİM ÖRGÜTÜ OLARAK OKUL	46
1.1. Okul Tanımı	46
1.2. Okul Yöneticisinin Tanımı ve Görevleri	48
1.3. Okul Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Beceriler	49
1.3.1 Teknik Beceriler	50
1.3.2. Kavramsal Beceriler	50
1.3.3. İnsani Beceriler	51
1.4. Eğitimde Liderlik	51
1.5. Öğretimsel Liderlik	53

1.6. Öğretimsel Liderliğin Rollerini	54
1.6.1. Kaynak Sağlama Rolü	54
1.6.2. Öğretimsel Olarak Kaynaklık Etme Rolü	55
1.6.3. İletişim Sağlama Rolü	55
1.6.4. Görünür Kişisi Olarak Okul Yöneticisinin Rolü	56
1.7. Etik Liderlik	56
1.8. Vizyoner Liderlik	57
1.9. Öğrenen Liderler	58
1.10. Okullarda Dönüştürücü Liderlik	59

III. BÖLÜM

1. AMAÇ	63
2. ÖNEM	65
3. VARSAYIMLAR	65
4. SINIRLILIKLAR	65
5. TANIMLAR	65
6. YÖNTEM	66
6.1. Araştırma Modeli	66
6.2. Evren ve Örneklem	66
6.3. Veriler ve Toplanması	67
6.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	67
7. SÜRE VE OLANAKLAR	69
8. BULGULAR VE YORUMLAR	69
8.1. Demografik ve Kişisel Bulgular: Öğretmen Profili	69
8.2. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Bulgular	71
8.3. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular	79
8.4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular	80
8.5. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Karizma Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular	84

8.6. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Entelektüel Uyarım Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular	88
8.7. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Bireysel Düzeyde İlgili Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular	92
8.8. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Telkin Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular	95
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME	99
KAYNAKÇA	102
EKLER	108
Ek-1:Dönüşümcü Liderlik Anketi	108
Ek-2:Anket İzin Formları	111
ÖZGEÇMİŞ	114

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	8
2. Liderlik Kuramlarının Çıkışı	12
3. Likert'in Sistemlerinin Yönetim Liderliği	17
4. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik	32
5. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Algoritması	62
6. Anket Uygulanan Öğretmenlerin Demografik Özellikler Göre Dağılımı	70
7. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları Değişkenlerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları (Cronbach Alfa Katsayıları)	72
8. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	73
9. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Karizma Alt Boyutunu Oluşturan 11 Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler	74
10. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Telkin Alt Boyutunu Oluşturan 8 Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler	75
11. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Bireysel Düzeyde İlgi Alt Boyutunu Oluşturan 13 Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler	76
12. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Entelektüel Uyarım Alt Boyutunu Oluşturan 10 Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler	78
13. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları İçin Normallik Testi Sonuçları	80
14. Cinsiyete Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	81
15. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	81
16. Yaşa Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	82
17. Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumuna Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	82

18. Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumuna Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	83
19. Okulda Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	84
20. Cinsiyete Göre Karizma Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	84
21. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Karizma Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	85
22. Yaşa Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Karizma Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	86
23. Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumuna Göre Karizma Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	86
24. Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumuna Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Karizma Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	87
25. Okulda Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Karizma Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	88
26. Cinsiyete Göre Entelektüel Uyarım Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	89
27. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Entelektüel Uyarım Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	89
28. Yaşa Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Entelektüel Uyarım Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	90
29. Mezun Olunana Öğretmen Yetiştirme Kurumuna Göre Entelektüel Uyarım Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	91
30. Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumuna Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Entelektüel Uyarım Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	91
31. Okulda Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Entelektüel Uyarım Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	92
32. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Bireysel Düzeyde İlgi Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	93
33. Yaşa Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Bireysel Düzeyde İlgi Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	94

34. Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumuna Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Bireysel Düzeyde İlgili Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	94
35. Okulda Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Bireysel Düzeyde İlgili Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	95
36. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Telkin Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	96
37. Yaşa Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Telkin Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	97
38. Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumuna Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Telkin Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	97
39. Okulda Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Telkin Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı	98

SEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Ohio State Üniversitesi'nin Davranışçılık Kuramı Çalışması İşe Ağırlık Veren Yönetici Yapısı	15
2. Yol-Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki	21
3. Zaman Yönelimi ve İlişkilendirilmesi Bakımdan Liderlik	29
4. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler	30
5. Bireysel İlgi ve Liderlik	44

KISALTMALAR

a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.t.	Adı Geçen Tez
Gn.Kur.Bşk.	Genel Kurmay Başkanlığı
M.E.B.	Milli Eğitim Bakanlığı
v.b.	Ve Benzeri
YÖK	Yükseköğretim Kurumu

GİRİŞ

İçinde yaşadığımız çağ değişimin en fazla ve en hızlı gerçekleştiği bir çağdır. Çünkü ekonomide, sosyal alanda, kültürel yaşamda siyasal ve toplumsal düzende ve teknolojik yapıda çok yeni gelişmeler ve değişimler yaşanmaktadır. Değişimlerin hızı ve biçimi karşısında hiçbir kurumun durağan kalması ve eski yapısını koruması mümkün görünmemektedir. Yoğun bir değişim hızının yaşandığı eğitim kurumlarında da eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Gelişmelerin seyri eğitim sistemini ve kurumlarını da değişim için zorlamaktadır. Çünkü eğitim ekonomideki, siyasetteki ve sosyokültürel alandaki gelişmelere karşı en duyarlı sistemlerden biridir. Bu değişim hızına en çok dönüşümcü liderlerle ulaşılabileceği ileri sürülmektedir.

Bu bakımdan okullarımızın gelişimini sağlamak için okul yönetimlerinde dönüşümcü liderlik davranışları önem arz etmektedir.

Bu çalışma öğretmen görüşlerine göre “İlköğretimde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine hangi düzeyde sahip olduklarını incelemeyi amaçlamaktadır”. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

- İlköğretim okul yöneticileri, öğretmenlerin değerlendirmelerine göre dönüşümcü liderlik özelliklerine hangi düzeyde göstermektedir.
- İlköğretim okul yöneticileri dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, eğitim düzeylerine ve mezun olduğu öğretmen yetiştirme kurumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Araştırmamız üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmamızın konusu İlköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle ilgili olduğu için birinci bölümde liderlik ve temel liderlik teorileri ile dönüşüm kavramı ve dönüşümcü liderlik konusuyla ilgili literatür araştırması yapılmıştır. Gelişen ve değişen dünyada eğitim sistemimizin de ihtiyaç duyduğu dönüşümün gerçekleşmesi için gerekli olan “Dönüşümcü Liderlik” anlayışını tanıtmak açısından temel bilgiler verilmiştir.

Araştırmamızın ikinci bölümünde okul kadrosunda çalışan müdür, öğretmen, müdür yardımcısının görev ve sorumlulukları ve okul yöneticilerinin sahip olması gereken özellikler belirtilmiştir. Üçüncü bölüm ise araştırmaya ayrılmıştır. Bulgular analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

I. BÖLÜM

LİDERLİK

1.LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Lider ve Liderlik Tanımı

İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecektir liderlere de gereksinim duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba gereksinim duyar ve grup hâlinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Şu halde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir. Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanımlar incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlayabiliriz. Liderlik tarihin her devrinde vardı, hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır. İnsan her zaman kişisel olarak gerçekleştiremeyeceği gereksinim ve çıkarların benzer gereksinim ve çıkarların baskısı altında bulunan insanlarla bir araya gelip bir grup oluşturarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır.¹

Liderlik olgusu, yönetsel literatürde ve sosyal bilimlerde gizemini koruyan, üzerinde en sıklıkla çalışılan konuların başında gelmektedir. Lider ve liderlik konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı ve çokluğu konuya verilen önemin somut göstergeleridir.

Liderlik, sosyal bilimlerin (psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biri olmasına karşılık liderliğin ne ifade ettiği konusunda sosyal bilimciler arasında ortak bir algı dayanağı oluşmamıştır. Liderlik, farklı bakış açılarından yaklaşıldığında ve bakıldığında farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgudur. Nasıl ki bir nesneye farklı açılardan bakıldığında onun farklı özellikleri görüldüğü gibi liderlik olgusuna da farklı yönlerden yaklaşıldığında, onun farklı biçimlerde analiz edilip tanımlanması doğal karşılanabilir. Buna göre liderlik yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili

¹ Eren, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul, 1998, s.342.

bir kavram olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, askerî, felsefî, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir olgu olmaktadır.¹

Bu bağlamda, yapılan her tanım liderlik kavramının değişik boyut ve yönlerini ifade etmekte, farklı açılara ışık tutmaktadır. İki veya daha fazla kişinin amaçlarını gerçekleştirmek için, birbirleriyle etkileşimde bulunarak güçlerini, zamanlarını, maddi kaynaklarını ve çabalarını uyumlu bir şekilde bir araya getirerek oluşturdukları grupsal her toplulukta lider, liderlik ve izleyicilik olgusundan söz edilmesinin zorunluluk olması belirtilebilir.

Liderlik olgusu üzerine binlerce akademik araştırma yapılmış ve yüzlerce tanım literatüre kazandırılmıştır. Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren "liderlik" bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Özellikle üzerinde sistematik olarak yoğun bir şekilde çalışılan "liderlik" olgusunun gelişim göstermesi ve yeni yaklaşımların literatüre kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Buna bağlı olarak bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması çalışmaları da yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık "düşünce oluşturan kişi", izleyeni de "iş yapan kişi" olmaktan çıkarmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hâle dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hale gelmiştir.

Gelişen teknoloji, değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi ile sosyo-kültürel ve ekonomik dönüşümler liderlik olgusunun da değişmesine, 21. yüzyıl gereklerine uygun liderlik rol ve davranışlarının oluşmasına yol açmaktadır. Bu yeni

¹Alıç,M., "Yönetim ve Liderlik".Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.1, Cilt.2, Eskişehir,1987,s.146.

liderlik anlayışı, paradigmatik bir model olarak “dönüşümcü liderlik” olarak ele alınmaktadır.

1.2. Temel Liderlik Özellikleri

Herkesin her durumda liderlik sorumluluğunu üstlenebilmesi için temel özellikler olarak düşünülen yedi kapasite verilmektedir. Liderlik bu kapasitelerin kişide bir arada bulunması ile meydana gelen bir sinerjik özelliktir. Bu nedenle veriliş sırası önem taşımamaktadır.¹

Öz Güven: Kendi yeteneklerinin ve değerinin bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen, kibirli ve saldırgan olmayan sakin fakat kararlı bir öz güven başkalarının güvenini de kazanmak için çok etkilidir. Öz-güven aynı zamanda öz disiplin ve irade anlamına da gelmektedir. Bunların eksikliği insanları hataya ve başarısızlığa götüreceğinden, kişinin öz güveninin de oluşumunu engelleyecektir.

Tutarlı Kişilik: Kişiyi diğerlerinden ayıran özellik erdemlerinin mükemmelliği değil, bu erdemler ile insanı zaaflarının karışımından oluşan tutarlı kişiliğidir. Gerçek bir liderin mükemmel bir kişiliği olması beklenmemelidir. Beğeni ve saygı toplayan kalitelerinin yanında kendisini izleyenlere bağlayan insanı kusurları da liderliğini etkilemeyecektir. Kendi üstünlüklerinin ve zaaflarının bilincinde olan ve bunları savunma mekanizmaları ile gizlemeye çalışmayan bir lider, sorunların üzerine enerji ve kararlılık ile gidebilmekte, vaktini ve enerjisini kendini savunma mekanizmaları geliştirmeye harcamamaktadır. İzleyenlerin güvenini sağlayan özellik liderlerin üstün yetenekleri değil kendileri ile barışık ve tutarlı olmalarıdır.

Samimiyet: Etkin bir lider bu dünyanın insanı olduğu görünümünü verir izleyenlerden üstün olduğu görünümü vermeyen mütevazı bir yaklaşımı vardır. İnsanlara sevgi ve anlayışsal yaklaşır, duygu ve sorunlarını paylaşır. Farklı sosyal yapı ve eğitim düzeyinde olan insanlarla ilişki kurmakta güçlük çekmez. Bu insanlarla ilişki kurarken statü kazandığı veya kaybettiği anlayışına girmez.

¹ Karaman, F.,”Orta Öğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Göstermiş Olduğu Liderlik ve Etkili Yöneticilik Davranışları”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul ,2008,ss.12-13.

Canlılık: Bu özellik başkaları ile liderin enerji alışverişini kolaylaştırır. Gerçek liderler etraflarına enerji ve canlılık aşılayan bir kaynak gibidir. Kendisine yaklaşan çivi ve iğneleri de mıknatıslandıran bir mıknatıs gibidirler.

Canlı ve Yaratıcı Bir Zeka: Liderler genelde çevrelerindeki olguları algılama ve yorumlamada ve bunlara uygun tavırlar almada aktif ve tarayıcı bir zekaya sahip olduklarını gösterirler. Zeka ve yaratıcılık liderlere ilgilerini ve enerjilerini daha anlamlı, ekonomik ve karizmatik olarak kullanabilme olanağı sağlar. Belki de liderlere doğuştan gelme bir yetenek görünümü veren ve eğitimle geliştirilmesi güç olan kapasite budur.¹

Sağduyu: Sağduyu liderin temel ve anlamlı olguları, ayrıntı ve sıradan olgulardan ayırabilmesini, bütün ve parçalar arasındaki ilişkileri görebilmesini sağlayan kapasitedir. Diğer kapasitelerle birleştiği zaman lider sağduyusunu yaşadığı sınırlı deneyimlere dayanarak ta olsa hızla geliştirebilmektedir. Bunun bir kısmı ise estetik ve filozofik reflekslerden kaynaklanan doğuştan içgüdüsel bir özelliktir fakat liderler bunu liderlikleri doğrultusunda geliştirebilirler.

İnsanları Anlama ve Haberleşebilme: Liderlerin görüşlerin ve talimatların sözlü ve yazılı haberleşme, eylemi ve etkinliği geliştiren bir becerileri olduğu gözlenmektedir. Liderler haberleşmeyi, etkili bir motivasyon mekanizması olarak kullanabilmektedir. İnsanları motive edebilmenin birinci koşulu onların duygu ve heyecanlarını anlayabilmek ve bunları sözlü ve yazılı olarak onlara tekrar geri verebilmeden geçmektedir.² Başarı liderler için, ruhsal, zihinsel, duygusal ve fiziki açımların dengeli kullanımı önemlidir. Bunun için temel değerler; açık olan vizyona, güçlenen ilişkilere ve yenilikçi eylemlere ihtiyaç vardır.

Liderlerin, liderliğini sürdürebilmesi için, iş birliği ve ortak sese, vizyon ve değerlere, bilgi ve cesarete, inanç ve dirence, bireysel kaliteye (empati, güçlü karakter, olgunluk, sabır, ileri görüşlülük, ortak akıl, güvenilir olma, yaratıcılık, hassasiyet) ihtiyacı vardır.³

¹ Şimşeker, M., "Liderlik", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ana Bilim Dalı Semineri, Edirne, 2003, s.9.

² www.eylem.com/lider/wlidernit.htm (Mayıs 2002)

³ Serinkan, C., Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Ankara, 2008, s.155.

Liderlerin bazı özellikleri kalımsal görölür; diğerleri ise dikkatlice öğrenilmelidir. Ayrıca bütün duygusal ve düşünsel kapasiteler bedenın sporla gelişmesi gibi yoğun bir şekilde kullanılmakla gelişirler. Bütün bunlardan oluşan etkin liderlerin temel özellikleri ve davranış dinamikleri etkin liderliği oluşturur. Potansiyel bir lider için temel bir esin ve bilgi kaynağı geçmişte yaşamış ve uygulamaları bilinen liderleri incelemeleri olacaktır. Geçmişin liderlerinin fikir, ahlak ve davranışları açısından araştırılması gerekir. Potansiyel bir lider, geçmişteki liderleri oluşturan ve kendisine yabancı olmayan tarafları bulur, sonra onları kendinde olanlara katarak liderlik yeteneklerini geliştirir.

Performansı açık bir şekilde bilinen ve kayda geçmiş liderlerin yeteneklerini kavramak ve benimsemek ve bunları geliştirmeye yoğunlaşmak potansiyel liderlere çok değerli bir egzersiz olanağı yaratacaktır.¹

1.3. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımları

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer sözcükler değildir. Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler kurum içinde vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludurlar. Lider kendi koyduğu hedeflere hizmet eder. Yönetim kavramı ise durağandır; yalnız bugünle ilgilidir, sahip olunan vizyonu hayata geçirmekten sorumludur. Yönetici, gücünü yasa-yönetmelik gibi biçimsel yapılardan alır. Lider, içinde bulunduğu koşullar ve kişisel özelliklerinden alır.²

Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılabilceği gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir.

¹ www.satisveliderlik.com/liderlik/eylem-liderlik.html (18.05.2008)

² Yiğit.R., "İyi Bir Lider Olmanın Yolları". Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokul Dergisi, Sayı. 1, Cilt.6, Sivas, 2002, s. 18.

Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyon getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan uygulatan ve denetleyen kişidir.¹

Tüm yöneticiler lider değildir. Yöneticinin, grubu oluşturan bireylerin çoğunluğu tarafından benimsenmesi ve davranışsal olarak izlenmesi gerekmez. Lider ise gruptaki bireylerin çoğunluğu tarafından izlenen kişidir. Bu özelliği grup dışındaki bireylerin kendisine aktardığı otoriteden kaynaklanmaz, üyelerin kabulüne bağlıdır. O nedenle, lider ile yönetici birbirlerinden farklıdır. Lider, grup üyelerinin duygusal olarak da benimsediği kişidir. Yöneticinin akılcı karar verme ve sorun çözme özelliği, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlar. Lider ise kendisine bağlı olan grup üyelerinin duygularını tatmin etme, onların beklentilerini karşılama özelliğine sahiptir.²

Liderlik, kurumun tüm üyelerine, kendini adama ve rekabet ortamı içerisinde en yüksek düzeyde katkı sağlamalarına fırsat verecek olanakların yaratılmasıyla ilgilenir. Yöneticilik bir kurumun islemesini sağlar; liderlik ise onun iyi çalışmasına yardım eder. Bir başka ifade ile lider doğru olan şeyleri yapmayı hedeflerken, yönetici işleri doğru yapmaya odaklanır.

Liderlik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ya da amaçları değiştirmek için yeni yapı ve prosedürün başlatılmasıdır. Yönetici ise bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürünü kullanan kişidir.

Yukarıda da belirtildiği üzere yönetim ve liderlik birbirinden farklı olduğu gibi yönetici ve liderde birbirinden farklı özellik, rol ve davranışları ifade etmektedir. Ancak, bazen günlük dilde biri diğerinin yerine kullanılmaktadır. Şunu belirtmek gerekir ki yöneticilikten farklı olarak liderliğin özellikle entelektüel ve bilişsel yanından daha çok duygusal yan ağır basmaktadır. Diğer taraftan bu kavramlar eş anlamlı da değildir. Bazı insanlar hem iyi bir yönetici, hem de iyi bir lider olabileceği gibi bazı insanlar yönetici olur lider olamaz. Yönetici, eldeki tüm kaynakları örgütsel, yönetsel süreçleri kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Ancak ideal olarak yöneticilerin aynı zamanda birer de lider

¹ Erdal,E.,“İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş,2007,s.9.

² Ersan , N.,“Yönetim ve Etkili Liderlik” Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Cilt 2., Konya, s.175.

olmaları beklenmektedir. Fakat çoğu yönetici için bunun söz konusu olmadığı söylenebilir.

Liderlikle ilgili en belirgin özelliklerden birisi; liderliğin özünde insan ve insan ilişkileri bulunmasıdır. Liderin gruptan gelmesi, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağını etkileme süreci içinde olması, örgüt amaçlarını yanında izleyenlerin gereksinimlerini karşılamaya yönelik olması gibi v.b. özellikler liderliğin özünde insan merkezli bir uygulamanın olduğunu göstermektedir.¹

Erçetin, liderlik ve yöneticilik arasındaki farkları aşağıdaki tabloda şu şekilde sıralamaktadır:

Tablo 1.1. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar

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

Kaynak: Erçetin, Ş.Ş., Lider Sarmalında Vizyon, Ankara, 2000, ss.12-13.

¹ Buyrukçu, F., "Sınıf Öğretmenlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini", Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2007, ss.12-13.

1.4.Liderliğin Güç Kaynakları

Güç; başkalarını etkileyebilme yeteneği olup gücü elinde bulunduran kişi, gücünü kullanırken, aynı zamanda hedef grubu da etkisi altına alır. Güç; liderin en büyük silahı olup, bunu astlarını etkileme sürecinde kullanacaktır. Kısacası güç “bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa yönlendirme yeteneğidir”. Lider için güç etkili bir silah olabileceği gibi, etkili bir biçimde kullanamadığı takdirde gücü kullanan lideri de etkisiz duruma düşürebilmektedir.¹

Bir örgüt içinde liderin izleyenlerini etkileyebilmek için kullanacağı beş çeşit güç kaynağı vardır. Bu güç kaynaklarını *John French ve Bertham Raven (1958)* tarafından aşağıdaki gibi sınıflanmıştır.

- Yasal (Legitimate) güç
- Ödüllendirme (Reward) gücü
- Zorlayıcı (Coercive) güç
- Uzmanlık (Expert) gücü
- Benzetim ya da Karizmatik (Referent) güç

1.4.1. Yasal (Legitimate) Güç: Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve lidere örgüt içerisindeki statüsünden gelen güçtür. Otoriteyi ifade eder. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücü olarak da tanımlanabilir. Biri üst diğeri ast olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir. Yasal gücü “Pozisyon gücü” olarak da tanımlamak mümkündür. Çalışanlar, yöneticilerinin doğru isteklerini ve ne iş yapacakları konusunda söylediklerini genellikle kabul ederler. Etkili liderler, isteklerini en uygun bir biçimde ileterek otoritelerini kullanırlar. Yasal istekler açık bir şekilde ifade edilmelidir ve isteklerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir. Yapılacak işin neden yapıldığı ve gerekçelerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması sağlanmalıdır.

1.4.2. Ödüllendirme (Reward) Gücü: Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Astların liderin isteklerine ödül alma, gruplandırma, tanınma ve kazanç elde

¹ Güner,Ş.,”Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,İsparta,2002,s.18.

etme beklentisi ile uymalarını ifade eder. Bir lider başkalarını ödüllendirebilme kaynaklarına sahipse astlarını/izleyenlerini etkilemek için önemli bir güce sahiptir. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi bir iş verme, statüyü değiştirme, övme vs gibi ödüllerin hepsi bir güç kaynağıdır.¹

Etkili bir lider, çalışanlar için değerli olan şeyleri keşfedebilecek niteliktedir. Bunlar belki daha fazla dinlenme süresi, daha iyi bir çalışma programı ve daha cazip görevler olabilir. Ödül gücü yalnızca maddî fenomenlere bağlı değildir, sözlü olarak takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranışlar liderin ödül gücünü oluşturur.

1.4.3. Zorlayıcı (Coercive) Gücü: Ödüllendirme gücünün karşıtı zorlayıcı güçtür. Zorlayıcı güç, liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır. Cezalandırmak, liderin otoritesini ifade eder. İşgörenlerin örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusu ile iş görmeleri anlamına gelir. Bu gücün özünde zorlama bulunmamaktadır. Liderin emirlerine uymayanlara verilecek cezaların kullanılması ve kontrolündeki yeteneğini belirtir.

1.4.4. Uzmanlık (Expert) Gücü: Liderin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübeden doğar. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü o kadar fazladır. *Bacon'un "Bilgi güçtür."* deyişi bu maddede anlamını iyice bulmaktadır. Grup üyeleri veya izleyenler liderin, özel yetenek ve geniş bilgiye sahip olduğuna inanırlar. Liderin izleyenlerin üzerinde etki kurmasında; izleyenlerin liderden daha az bilgi ve yeteneğe sahip oldukları varsayımı etkilidir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahip olmalıdır.

Uzmanlık gücü, çalışanların liderlerinin bilgisi ve duruma göre en iyi tepki verebilme konusundaki algılarına bağlıdır. Bir liderin uzmanlık gücü, fikirleri yüksek bir başarı sağladığı zaman artar; lider başarısızlığa neden olan bir karar verdiğinde ya da hatalar yaptığında da azalır. Bundan dolayı liderlik, uzman gücü artırmak için yetkiyi ve deneyimi teşvik etmelidir, dikkatsiz ifadeler kullanmaktan ve aceleci

¹ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2007, s.434.

kararlar vermekten kaçınmalıdır. Lider, teknik konular ve işi etkileyen dış faktörler hakkında bilgilenmeyi sürdürmelidir.¹

1.4.5. Benzetim ya da Karizmatik (Referent) Gücü: Karizmatik güç doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyenlere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir. Bu da daha çok liderin kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir. Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Liderin izleyenler için çekici olması, astları lidere benzetmeye itecektir. Bu da onları lider tarafından daha kolay etkilenir hâle getirecektir. Karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliğini ve saygısını yansıtmaktadır.

Karizmatik gücün etkililiği, lider ve çalışanlar arasındaki etkileşimin başarısına bağlıdır. Bu güç; liderin, çalışanlarına karşı anlayışlı davrandığında, onların istek ve duygularına karşı ilgi gösterdiğinde, onlara karşı adil davrandığında ve gerektiğinde başkalarına karşı savunulduğunda artar. Lider, çalışanları arasında ayrımcılık yaptığında, olumsuz davrandığında, onların sorun ve duygularına karşı kayıtsız kaldığında ise azalır. Liderin etkinliği, astları yönlendirme gücünü başarılı bir şekilde kullanma ve hangi durumda hangi uygun gücü kullanmayı bilmekten gelir.²

Liderin güç kaynağına yönelik olarak yapılan araştırma sonuçları aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

1. Yasal güç, iş görenler arasında sürekli olarak İş duyumsuzluğu direnme ve çatışma oluşturmaktadır. Yasal güç, verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir ve en düşük düzeyde itaat oluşturabilir.
2. Ödül gücü, kısa bir süre için iş gören performansını doğrudan etkileyebilir. Ödül gücünü uzun süre kullanma, iş görenler arasındaki duygusal ilişkileri ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilir.
3. Zorlayıcı güç, iş görenler arasında geçici bir itaat oluşturabilir. Zorlayıcı gücün yan etkileri, hayal kırıklığı, endişe, intikam alma ve yabancılaşma biçiminde ortaya çıkabilir. Zorlayıcı güç, iş duyumsuzluğu, düşük performans ve iş gören devrine yol açabilir.
4. Uzmanlık gücü, güvene dayalı İklimle yakından ilgilidir. Liderin etkisi izleyenler

¹ Koçel, a.g.t., s.434.

² Eraslan,L.,”Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi,Temel Kuramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi” Mili Eğitim Dergisi,Sayı.162,Ankara, Bahar 2004.

tarafından içselleştirilir. Uzmanlık gücünü kullanan lider, izleyenler arasında tutumsal bir bütünlük oluşturur. ve güdülenmeyi içselleştirir.

5. Karizmatik gücü kullanan lider, izleyenler üzerinde coşkusal ve tartışmasız bir güven, bağlılık ve özdeşim oluşturmaktadır. Bu göç uzmanlık gücüne benzemekle birlikte, uzmanlık gücünden daha az bir gözetim gerektirmektedir.¹

2. TEMEL LİDERLİK TEORİLERİ

1945'den önceleri en yaygın liderlik kuramı liderlere özgü evrensel kişilik özellikleri iken daha sonra davranışçı kuram ve durumsal kuramlar geliştirilmiştir. Liderlik kuramları ortaya çıkış tarihlerine göre Brayman tarafından Tablo 2.1'deki gibi sıralanmıştır.²

Tablo 2.1 Liderlik Kuramlarının Çıkışı

Yıllar	Liderlik Kuramı	Kuramın Ana Düşüncesi
1940'lara kadar	Özellik Kuramı	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940-1960	Davranışçı Kuram	Liderin etkinliği liderin nasıl davrandığı ile ilgilidir.
1960-1980	Durumsal Kuram	Etkin lider durumdan etkilenir.
1980'ler	Yeni Yaklaşımlar	Lider vizyon sahibidir.

Kaynak: Şahin, S., “ Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler”, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2003 s.15.

Tablo 2.1'e göre liderlik kuramları 1900'lü yıllardan günümüze kadar uzun soluklu bir evrim geçirmektedir. Önceleri liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğuna inanırlarken, daha sonra liderin davranışı ön plana çıkmış, bu kuramdan sonra içinde bulunulan durum önem kazanmış ve son yıllarda ise liderlikte vizyoner olma önem kazanmıştır.³

¹ Çelik, V., Eğitimsel Liderlik , Ankara,2007,s.6.

² Şahin, a.g.t., s.15.

³ Şahin, a.g.t., s.16.

2.1. Özellikler Yaklaşımı

Yüzyıllardır niçin bazı insanların lider olup diğerlerinin olmadığı, liderlere doğuştan bazı kişilik ve karizmatik özelliklerin verilir verilmediği merak edilmektedir. Liderliğin öğrenilebilen bir şey olup olmadığı sorusunun cevabı ise; “ Liderlik doğuştan mı gelir? Yoksa zamanla mı kazanılır? “ sorusunun cevabında gizlidir.

Liderlik konusuyla ilgili ilk geliştirilen yaklaşım özellikler yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Bir başka ifade ile bir kişinin herhangi bir gruba liderlik etmesini sağlayan temel sebep bu kişinin sahip olduğu kişisel özellikleridir. Bu konuda yapılan ilk çalışma, tarihte büyük (great) başarıya ulaşmış liderlere odaklanmıştır. Bundan dolayı bu yaklaşım büyük adam (great man) teorisi olarak adlandırılmıştır.¹ Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Napoleon, Gandhi, Lincoln, Martin Luther King ve Atatürk gibi unutulmaz ve karizmatik liderlerin yaşadıkları dönem içinde ortaya çıkışları ve etkileri uzun yıllar araştırma konusu olmuş ve bu kişilerin liderlik özellikleri araştırılmıştır.

Özellikler yaklaşımına göre, liderin özellikleri arasında aşağıdaki öğelerin yer alabileceği savunulmuştur:²

Yaş	İleriyi görebilme yeteneği
Boy	Başkalarına güven verme
Cinsiyet	Öz güven
Olgunluk	İkna gücü
Güzel konuşma yeteneği	Yöneticilik yeteneği
Zeka	Hükmetme
Yükselme arzusu	İş başarma yeteneği
Kişiler arası ilişki kurma yeteneği	İstek oluşturma yeteneği

¹ Serinkan, a.g.k., s.34.

² Serinkan, a.g.k.,ss34-35.

İnisiyatif kullanabilme	Dürüstlük
Samimiyet	Doğruluk
Yakışıklılık	Bilgi
Açık sözlülük	Kararlılık

2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellik kuramlarının liderliği açıklamada yetersiz kalması, araştırmacıları liderin davranışlarını araştırmaya yöneltmiştir. Davranışçı kuramlar, liderin davranışını analiz etmiş, lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışmıştır.¹

Liderlik sürecini davranışsal boyutlarda açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, lideri başarılı ve etkili yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır.²

Bu yaklaşıma göre davranışlar gözlemlenebilir ve öğrenilebilir, yani Özellikler Kuramı'nda belirtildiği gibi "lider olarak doğulur, bu sonrada öğrenilebilecek bir olgu değildir."Bu kuram liderliği, deneyimle kazanılan bir yeterlilik alanı olarak görür; özellikler kuramında savunulan liderlik sadece doğuştan getirilen özelliklerle olunur, düşüncesini de çürütür.³

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

Davranışsal kuramı yönlendiren iki önemli çalışma vardır: Bunlar Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmasıdır.

¹ Çelik, a.g.k., s.11.

² Serinkan, a.g.k., s.36.

³ Görkem, A., "Liderlik ve Eğitim Öğretim Liderliği", Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s.19.

2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı

Carroll Shartle yönetiminde 1945 yılında başlatılan ve 1950'lerin başlarına kadar devam eden bu araştırmanın amacı, liderlik biçiminin grup üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmaktır. Araştırmacılar, başlangıçta 9 grupta sınıflandırdıkları yaklaşık 1800 liderlik davranışını, askeri ve sivil personelin üzerinde test etmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda hiçbir anlam kaybına uğramadan 150 boyuta indirmiş ve çalışmalarının bu hali, "Lider Davranışını Tanımlama Anketi"nin (Leader Behavior Description Questionnaire) temelini teşkil etmiştir. Araştırmacılar, liderliğin değişik organizasyonlarında küçük gruplar içinde bu " Lider Davranışlarını Tanımlama Anketi" aracılığıyla incelemeye çalışmışlardır. Çalışmalar sonucunda liderlik; bir kişinin örgüt amaçlarının gerçekleştirmek doğrultusunda, bir grubun eylemini yöneltme davranışı olarak tanımlanmış ve lider davranışı iki bağımsız boyutta toplanmıştır.¹

Ohio State Üniversitesi'nin davranışçılık kuramı üzerine yapmış oldukları çalışmanın sonuçları aşağıda Şekil 2.2'de gösterilmiştir.

Şekil 2.1 Ohio State Üniversitesi'nin Davranışçılık Kuramı Çalışması İşe Ağırlık

Veren Yönetici Yapısı

	YÜKSEK	DÜŞÜK
Kişiyi Dikkate Alan Yönetici Kapısı	Yüksek Performans Düşük Devamsızlık Düşük Personel Devir Hızı	Düşük Performans Düşük Devamsızlık Düşük Personel Devir Hızı
	DÜŞÜK	Yüksek Performans Yüksek Devamsızlık Yüksek Personel Devir Hızı

Kaynak: Güner,Ş., "Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları",Süleyman Demirel

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yayınlanmamış Yüksek Lisans

Tezi,Isparta,2002,s 28.

2.2.2 Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, yine 1947 civarında University of Michigan'da Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir seri çalışmadır. Bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin

¹ Serinkan, a.g.k., s.36.

tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirtmek olmuştur. Bu çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.

Michigan Üniversitesi'nin çalışmanın sonucunda, liderin iki farklı liderlik davranışına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunlar kişiler arası ilişkilerin pozitif olduğu, yetki devrini esas alan ve üyelerin iş tatminini artıracak çalışma koşullarını geliştiren liderlik tarzı olan “ Çalışana Yönelik Liderlik Davranışı” ve işlerin bitirilmesine odaklı, takipçilerin yakından kontrol edildiği, büyük ölçüde cezalandırmanın kullanıldığı bir liderlik davranışı olan “ İş Odaklı Liderlik Davranışı”dır.¹

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin(izleyicilerinin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi(formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir. Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur.²

Michigan Araştırması olarak da bilinen Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı, Ohio Araştırması ile hemen hemen aynı zamanda başlamış ve bu çalışmalarında amacı, grup üyelerinin tatminine ve grup verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur.

¹ Aslan,Ş., Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik Ankara .2009,s.112.

²Koçel,a.g.k.,s.452.

Tablo 2.2 Likert'in Sistemlerinin Yönetim Liderliği

Liderlik Değişkenleri	Sistem 1 İstismarcı Otokratik	Sistem 2 Yardımsever Otokratik	Sistem 3 Katılımcı	Sistem 4 Demokratik
Yöneticinin aslarına güveni	Yöneticinin aslarına güveni yoktur.	Yöneticinin aslarına güveni efendinin hizmetçiye duyduğu güven gibidir.	Yöneticinin aslarına tatminkar fakat tam olmayan bir güveni vardır, lider kontrolü elinde tutmak ister.	Yöneticinin aslarına her konuda güveni tamdır.
Astların serbest davranabilme duygusu	Astların iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini hiç özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini oldukça özgür hissederler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini tamamen özgür hissederler.
Yöneticilerin astlarla ilişki arayışı	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini çok nadir alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini bazen alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini genellikle alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini her zaman alır.

Kaynak:Serinkan,C.,Liderlik ve Motivasyon,Ankara,2008,s.39.

Tablo 2.2'de görüldüğü gibi Likert, işletmelerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin birden dörde kadar uzanan bir süreklilik içinde olduğunu savunmuştur.

Sonuç olarak, sistem 1, görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil eder. Sistem 4 ise, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem 2 ve 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta aşamalardır.

Bu araştırmaların Ohio State araştırmalarından ayrıldığı önemli bir nokta, lider davranışlarının kişilere dönük bir uçtan üretime dönük bir karşıt uca kadar yayılan bir süreç olarak ele alınmasıdır. Ohio State araştırmalarının bulguları olan insan ilişkilerine ve göreve dönüklük öğeleri tanım bakımından Michigan Araştırmaları'ndaki bu iki ucla aynı doğrultudaysa da Ohio State Araştırmaları'nın sonucu bu iki öğenin bağımsız olduğu yani bir yöneticinin her iki öğeyi de yüksek ya

da alçak düzeylerde sahip olabileceği merkezdeydi. Bunun aksine Michigan Araştırmaları, yöneticinin ne kadar insana dönük bir eğilim gösterirse o kadar üretime dönüklükten uzaklaşmış olacağı ileri sürer. Başka bir deyişle, ögeler özdeş, ögeler arasındaki ilişki ise değişik olarak saptanmıştır.¹

2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Şebeke Modeli

Tektaş Üniversitesi'nin araştırmalarını yapan Blake ve Mouton isimli iki bilim adamı Ohio Üniversitesi'nin hocalarının ortaya attığı görüşlere yakın bir görüş ortaya koymuşlardır, bu görüş yönetim biçimleri (Managerial Grid) olarak tercüme edilebilir.

Bu yönetimin en önemli yararı yöneticiler ve liderin, sergiledikleri davranışların kavram halinde tanımlanmasına imkan vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda arzuladığı değişiklikleri yapabilir. Blake ve Mouton ölçeğindeki en etkili lider tipi [99]tipi olduğunu ileri sürseler de, bu tipin iş zenginleştirilmesi verimlilik, işe devamsızlık gibi konularla olumlu yönde bağlantısının olmadığı uygulamalı araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır.²

2.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor tarafından formüle edilen, X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılan teoriler de önderlerin davranışlarını açıklamakta kullanılabilir. McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir.

McGregor'a göre bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılabilir.

Sonuç olarak, X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve mücadeleci bir davranış gösterirken, Y Teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir.³

¹ Serinkan, a.g.k., s.40.

² Zel,U., Kişilik ve Liderlik, Ankara,2001,s.106.

³Koçel, a.g.k.,ss 453-454.

2.3. Durumsallık Yaklaşımları

1960'lerden sonra yönetim literatüründeki devrimsel değişiklikler liderlik yaklaşımlarına da etki etmiş ve bu dönemden itibaren araştırmacılar lider ve grubun etrafındaki çevreye yönelmişlerdir.¹

Durum teorileri, genel anlamda, en uygun lider davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir. Bu ise genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranış teorilerinin farklı yanını oluşturmaktadır. Davranış teorileri, liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini ileri sürmüş, fakat hangi şartlarda hangi davranışın etkin olacağını söylememiştir. Bunun yerine, kişiye yönelik liderlik davranışının grup üyelerinin tatmini ve verimliliğini dolayısıyla liderin etkinliğini arttıracığını varsaymıştır. Oysa durum teorisine göre her iki davranış çeşidi de belirli şartlar altında aynı derecede etkin olabilir. Bu sebeple, durum teorileri, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir.²

2.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Fiedler liderliğe davranışsal yaklaşım çerçevesinde yeni bir model geliştirmek amacıyla çalışmalarına başlamış ancak yaptıkları araştırmalar sonunda durumsallık yaklaşımı olarak bilinen lider etkinliği modelini oluşturmuştur. Başlangıçta çalışmanın temel fikri, liderin tarzı ile onun başarısını en çok sağlayacak durumu eşleştirmektir. Daha sonra çalışma hem liderin tarzını hem de örgütsel durumu teşhis etmek için tasarlandı.

Teorinin durumsallık yaklaşımı olarak adlandırılmasının sebebi liderin etkinliğinin hem izleyenlere hem de duruma yönelimine bağlı olmasına dayanmaktadır.³

Durumsallık teorisi konusunda en çok bilinen bu modele göre liderin davranışının etkinliğini belirlemede üç önemli durumsal değişken vardır. Bunlar:

- Lider ve izleyiciler arasındaki ilişkiler
- Başarılabak işin niteliği
- Liderin mevkie dayanan otoritesinin derecesi

¹ Serinkan, a.g.k., s.43.

² Zel, a.g.k., ss 113-114

³ Serinkan, a.g.k., ss 44-45.

Bu üç faktör lider için olumlu veya olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken önderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her duruma değişik bir liderlik davranışı etkin olacaktır.

Görüleceği üzere Fiedler modeli hangi durumda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmaktadır. Bu yönü ile de davranışsal liderlik teorisinden farklıdır. Bu modele göre liderlik tarzlarının başarısı, uygun koşullarda uygun davranışın gösterilmesine bağlıdır. Bütün önemli teorik çalışmalarda olduğu gibi Fiedler'in bu çalışması da yoğun bir uygulamalı araştırma çalışmasına konu olmuştur. Bu çalışma sonuçlarından bazıları modeli desteklemiş bazıları ise desteklememiştir. Dolayısıyla modelin geçerliliği eleştiri konusu olmuştur.

2.3.2. Yol ve Amaç Yaklaşımı

Yol ve amaç kuramı ilk kez Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nden Georgopoulos Mahoney ve Jonez tarafından, liderliğin performansa etkileri konulu araştırmasından ileri sürülmüştür. Daha sonra Martin Evans, Robert House ve Dessler'in ayrı ayrı çalışmalarıyla gerçekleştirmiştir. Yol-Amaç Kuramı, motivasyon teorilerinden Vroom'un "Beklenti Teorisi"ni kendisine temel almıştır.¹

Bu modelde liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu kavram güdülemedeki umut modelinin bir uzantısı sayılabilir. Buna göre liderlerin örgütsel amaçlara erişmek, işyerinde iş tatminini gerçekleştirmek ve astlarını güdülemek bakımından etkinlikleri olan kişiler olduğu temel varsayımdan hareket edilmektedir.²

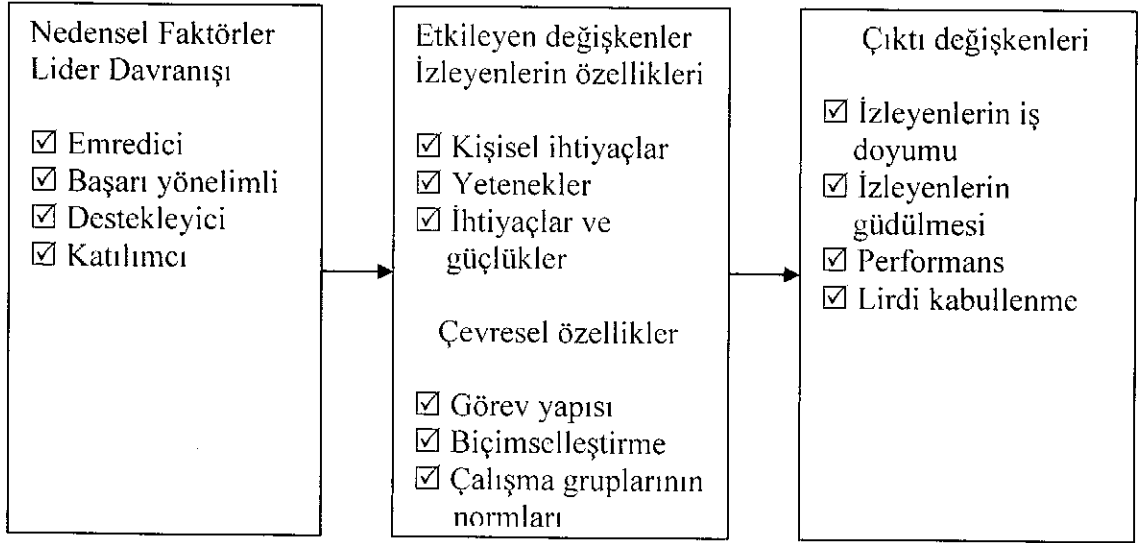
Yol- amaç kuramında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler Şekil 2.2'de yer almaktadır.³

¹ Aslan,Ş., s.118.

² Eren,E., a.g.k., s.455.

³Çelik,V., a.g.k., s.18.

Şekil 2.2 Yol-Amaç Kuramında Yer Alan Değişkenler Arasındaki İlişki



. Kaynak:Çelik, V.,”Eğitimsel Liderlik”,Ankara,2007,s.19

Yol- amaç kuramını kısaca değerlendirecek olursak, oldukça mantıksal ve bazı deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir kuram olduğu görülecektir. Ancak, yapılan bir çok araştırmalar, bu kuramın orijinal biçimiyle çok basit olduğunu, iş yerlerinde yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymaktadır. Bazı insanlara ve onların güdülenme özelliklerine uygundur ama tüm insanlar için uygun olduğu söylenemez. Ayrıca, örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için liderlerin girişimi ele alıp amaçları belirleme ve iş ve görevlerindeki belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırma girişimleri izleyicilerden bazılarını olumsuz yönde davranışlara yöneltebilir.¹

2.3.3. Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard, geliştirdikleri liderlik kuramıyla, etkili liderliği sağlamak için, çeşitli durumlar ile liderlik biçimleri arasında ussal bir bağ kurmaya çalışmışlardır. Bu kuramda liderlik biçimleri görev ve ilişki merkezli olmak üzere iki boyutta ele alınmış, bu biçimlerle izleyenlerin olgunluk düzeyleri arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır.²

Geniş kapsamlı bir araştırma olmamasında rağmen, Hersey ve Blanchard’ın birlikte geliştirdikleri bu teori, yönetim eğitim programlarında geniş bir şekilde işlenmektedir. Teori, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin

¹ Eren,E., a.g.k., s.457.

² Erçetin, a.g.k., s.42.

olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Lideri izleyenlerin olgunluluğunu belirleyen alt değişkenleri şunlardır:

1. Uzmanlık
2. Yaşantı
3. Yeterlilik
4. İş Bilgisi
5. Makam
6. Kişilik Özellikleri
7. Örgüt İçindeki Bağımsızlık Düzeyleri
8. Lideri Algılama Biçimleri
9. Özelliklerinin Düzeyi
10. Liderden Beklentiler

Lideri etkili kılan durum, izleyenleri olgunluk düzeyine uygun olarak göreve ve iş görene yönelimini ayarlayıp birleştirebilmesidir. Lider, bu düzenlemeyi ne kadar iyi dengeleyebilirse etkinliği o kadar artırır.

2.3.4 Vroom ve Yetton'un Durumsallık Yaklaşımı

Doğru karar vermenin liderin en önemli görevi olduğu görüşü ve tüm yöneticilerin bir “karar verici” olması öte yandan örgütsel kararların verilmesinde lidere ve duruma uygun yöntemlerin izlenmesinin öneminin gidererek artması, karar verme konusundaki çalışma ve araştırmaların artmasına neden olmuştur.

Bu yöndeki çabaların sonucu olarak Victor H. Vroom ve Phillip W. Yetton, 1973 yılında çeşitli özgün karar verme durumları için hangi düzeyde katılımı gerektiren bir liderlik tarzının daha etkin olacağını saptamaya ağırlık veren durumsal bir liderlik ve karar verme yaklaşımı geliştirmişlerdir. Söz konusu yaklaşım temel olarak örgütsel sorunların nasıl çözümlenebileceğini belirlemeye ve değişik durumsal faktörler ile liderin karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan normatif bir model görünümündedir.

2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Ohio Üniversitesi Modeli'nin ve Yönetim Tarzı Matriksi'nin, “ Görev Eğilimli” ve “ Kişi Eğilimli” boyutlarını temel almış, bu iki boyut üzerine “Etkililik” boyutunda ilave ederek, liderlik yaklaşımının durumlara uygunluğunu belirleyen dördü etkili, dördü etkisiz sekiz liderlik belirlemiştir. Üç boyutlu lider etkinliği modelinin gelişmesine büyük katkıda bulunan Reddin, yararlı bir kurumsal modelde çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkisiz olabileceklerini gösteremeye çalışmaktadır. Şu halde her koşulda etkin

olacak bir lider davranış tipi kesinlikle olamaz.¹ Reddin'in " Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı"nın boyutları yöneticinin kendisinin ve astlarının çabalarını, hedef doğrultusunda yönlendirebilmesi anlamına gelen "İşe Odaklılık", astların fikirlerine ve duygularına saygı duyma gibi kişisel ilişkilere dayalı yönetici davranışı olan " İlişkiye Odaklılık" ve yöneticinin bulunduğu pozisyonun gereklerini yerine getirme derecesi anlamına gelen " Etkililik" boyutları şeklinde açıklanabilir. Etkililiği ise " Görünüşte Etkililik" ve " Kişisel Etkililik" olarak ayırmıştır. Reddin'in Kuramı'na göre, liderin etkilik derecesi, davranışından değil içinde bulunduğu durumdan kaynaklanmaktadır. Yani etkin olan liderliğin belirleyici kıstası, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Reddin, durumların beş unsurun birleşmesinden oluştuğunu ileri sürmüştür. Bunlar, işin yapılış şekli anlamına gelen " Teknoloji", davranışı etkileyen tüm faktörler anlamında "organizasyon", " üstler", " eş düzey çalışanlar" ve " astlar"dır. Reddin, etkinliği artırmada yöneticinin bir veya birden fazla durumsal unsuru değerlendirip ya tarzını ya da durumları değiştirdiğini ifade etmiştir. Bu yönüyle Reddin Modeli, Fiedler'in ve Likert'in Modelleri'ni kapsamaktadır. ²

3. DÖNÜŞÜM KAVRAMI VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

3.1 Dönüşüm Kavramı ve Tanımı

21. yüzyılda gerçekleşen eğilimleri, gelişmeleri değişim kavramıyla açıklamak yeterli olmadığı için, dünyada ve son yıllarda da ülkemizde sıklıkla kullanılan, popüler kavramlardan biri transformasyon, ya da Türkçe adıyla "dönüşüm" kavramıdır.

Dönüşüm kavramının sıklıkla kullanılmasının gerekçelerinden bir tanesi, bir konumdan başka bir konuma geçmeyi, bir kalıptan başka bir kalıba geçmeyi ifade etmek için kullandığımız değişim kavramının bu durumu tam olarak açıklayamamasıdır. Değişim, daha çok evrimsel bir farklılaşmayı, tema ya da ana fikir olarak alırken, dönüşüm ani ve devrimsel farklılaşmayı temel olarak almaktadır.³

Değişim mevcut durum esas alınarak yapılan yeni düzenlemeleri açıklarken, dönüşüm mevcut değerlerin geçerliliklerini yitirdiklerinde ve mevcut yapının

¹ Eren , E., Yönetim ve Organizasyon ,İstanbul ,1996,s.397.

² Arslan, a.g.k., s.118.

³ Akdemir, A., "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili" Liderlik Sempozyumu, Cilt 2. Deniz Harp Okulu, İstanbul s.251.

istenilen sonucu vermediğinde zorunlu hale gelen yeni bir konuma geçişi açıklamaktadır.

Değişim doğanın temelinde olan bir olgudur ve yaşamı devam ettirebilmenin koşuludur. Değişmek, çevresel koşullara ayak uydurabilmek, doğa ile (rakiplerle) mücadele ederek gelişmeyi ve büyümeyi sağlamak tüm canlıların ve sistemlerin temel amacıdır. Evrende bulunan her canlı, her sistem değişime halindedir. Değişme, ister planlı olsun, ister plansız herhangi bir sistemin (kişi ya da örgüt), bir süreç ya da ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak ifade edilir.

Sonuç olarak, yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok dönüşümcü liderin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Gelişmelerin seyri eğitim sistemini ve kurumlarını da değişim için zorlamaktadır. Çünkü eğitim ekonomideki, siyasetteki ve sosyokültürel alandaki gelişmelere karşı en duyarlı sistemlerden biridir.

Dönüşümü sağlamada geleneksel liderlik anlayışının yeterli olmadığının bilinmesi de değişimin etkisinin yoğun olarak hissedildiği günümüzde, değişim temelli bir liderlik anlayışının yapılandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik anlayışının da “ Dönüşümcü Liderlik” olduğu ileri sürülmektedir. Aralıksız devam eden değişim sürecinde, dönüşümcü liderliğin iş dünyasında ve vazgeçilmez bir örnek sistem olarak eğitim dünyasında da önemi gittikçe artmaktadır.¹

3.2. Dönüşümcü Liderlik Anlayışı

Çağımızda işletmeler ve kurumlar küreselleşen dünyada kuruluşları şeklinde dönüşmüşlerdir.² Dönüşümcü liderlik, liderlik literatürüne görece yeni girmiştir. Yeni liderlik paradigmasının önde gelen çağcıl yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışı, çağdaş yönetim teori ve araştırmalarında büyük önem kazanan ve ilgi çeken bir liderlik anlayışıdır. Özellikle son yıllarda dönüşümcü liderlik ile ilgili birçok bilim dalında 570’den fazla akademik çalışma yapılmıştır. Son yirmi yıldır ise dönüşümcü liderliğin, hem yerel hem de küresel düzeyde zihinleri meşgul etme oranı artmıştır. Önemli kurumların yeniden

¹ Akdemir, a.g.m., s.142.

² Eren, a.g.k., s.400.

yapılandırılması süreci ile ilgili karşılaşılan sorunlar etkili bir liderlik biçimi için şiddetli bir arayışa neden olmuştur. Bu arayışın adı “dönüşümcü liderliktir.”¹

Çağlar boyunca bazı liderler, izleyicilerin inançlarında, algılarında, değerlerinde ve davranışlarında köklü değişimler yaratma konusunda olağanüstü başarı göstermişlerdir. Ancak bugün toplumları ya da grupları kendi görüşleri ve amaçları doğrultusunda dönüştürmeyi başararak, değişimde anahtar bir rol oynayan bu insanların elde ettiği bu başarılar ulaşılmaz nitelikte değildir. Çünkü sürekli değişen dinamik bir çevrede varlıklarını sürdürmek için değişmek ve yeniden yapılanmak zorunda olan örgütler, köklü değişimlere öncülük edebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu liderler dönüştürücü liderler olarak nitelendirilmektedir.²

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk olarak Dawston'un (1973) “İsyan Liderliği” (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan “dönüşümcü liderlik” kavramı daha sonra 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, James McGregor, J.M. Burns ve B.M. Bass yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırım yapılmasının zorunluluğuna işaret etmişlerdir. Bu ayırım içinde transformasyonel liderlik terimini kullanmışlardır. Bu ayırım yeniliğe, değişime ve reforma dönüktür. Dönüşümcü liderlik, lider ve izleyicilerin etik, arzu ve insan ilişkilerine daha üst bir seviyeye çıkarmaktadır. Burns çelişki oluşturan transsaksiyonel (etkileşimci) liderlik kavramını ortaya atarak bununla geçmişe ve geleneklere daha bağlı bir liderlik biçiminden söz etmiştir. Burns, dönüşümcü lideri yalnızca liderlik süreci kullanarak izleyicilerin amaç ve değerlerini değiştiren kişi olarak tanımlamıştır.³ Buna dayalı olarak Burns, liderlik sürecini davranışsal ve dönüşümcü olmak üzere iki farklı boyutla tanımlamıştır.

Siyaset bilimcisi Burns, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorisini, politik liderliğe dayalı geliştirmiştir. Buna göre Burns liderliği, insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç kullanarak amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmek olarak tanımlamıştır.⁴

¹ Eraslan, L., “Liderlikte Post Modern Bir Paradigma : Dönüştürücü Liderlik”, İnsan Bilimleri Dergisi, ISSN: 1303-5134, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara,2004, ss.2-3.

² Özalp, İ., Öcal, H., “Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 4, Balıkesir, 2000, s.209.

³ Erkuş, A., Günlü, E., “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 3, İzmir, 2008, s.188.

⁴ <http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/lider.doc> (17.10.2008), s.8.

Burns, dönüşümcü liderlikteki ilişkiyi “ Son Değerler” olarak adlandırılmıştır. Bu kavram, maddi öğelere dayanmayıp, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değerleri temel alan ve üzerinde pazarlık yapılmayan değerler şeklinde ifade etmiştir.¹

Burns, dönüşümcü liderliği, lider ve takipçilerin karşılıklı olarak birbirlerinin moral ve motivasyonlarını artırma süreci olarak tanımlamıştır.

Dönüşümsel liderliğin farklı bilim adamları ve farklı örneklerle ele alınışında en belirgin ortak nokta şudur: Dönüşümsel liderlik toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir liderlik tarzıdır. Dönüşümsel lider özgürlük, barış, eşitlik ve insancılık gibi üstün değerler yoluyla izleyicileri yönlendirir. Korku, baskı, kıskançlık, aşırı rekabet gibi duygusal faktörler devrede değildir. Burns’e göre örgütün herhangi bir düzeyinde herhangi biri tarafından dönüşümsel liderlik süreci gerçekleşebilir. Bu görüşü ile Burns, liderlik özelliklerine her yöneticinin sahip olmayacağı yönündeki klasik görüşe rağbet etmediğini göstermektedir.²

Etkileşimci liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi, daha çok çaba göstermeleri için para statü verme biçiminde kullanırken, dönüşümcü liderler astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşü veya vizyona yönlendirmeye çaba sarf ederler.³

Dönüşümcü liderler astlarını ve izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece, örgüt üyeleri görevlerinin önemini daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır.⁴

3.3. Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

Etkileşimsel ve dönüşümsel liderlik stilleri arasındaki ilk karşılaştırma Burns tarafından yapılmıştır. Burns (1978), dönüşümsel liderleri takipçilerini adalet ve eşitlik gibi yüksek moral ve güdüleme düzeylerine erişmede esin kaynağı olan kişiler

¹ Zel, a.g.k., s.132.

² Kirel, Ç., “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, Eskişehir, 2001, s.47.

³ Eren,E., a.g.k., s. 460.

⁴Eren,E., a.g.k., s.461.

olarak betimlemiştir. Etkileşimci liderliği ise, lider takipçilerinin örgütsel amaçlara ulaşmasında onları motive eder ve yönlendirir diye açıklamıştır.¹ Etkileşimci lider (geleneksel, yönetsel, liderlik) adı altında ifade edilmiş ve bu liderlik tipinin yeni gelişen sosyal ve ekonomik şartlarda başarılı olamaması üzerine dönüşümcü liderlik kuramı ortaya atılmıştır. Bu konudaki ilk çalışmalarında dönüşümcü liderliği etkileşimci liderlikten ayırt edici özellikleri tespit etmeye yönelik olarak başlamıştır.

Burns "*Liderlik (Leadership)*" adlı eserinde liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme olarak tarif etmektedir. Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu şekil ilişkide, izleyicilerin ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değil, pazarlık söz konusudur. Bu durum etkileşimci liderlik anlayışının gereğidir. Etkileşimci liderliğin, lider ile izleyiciler arasında karşılıklı alışverişe dayandığı söylenebilir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içerdiğinden, izleyiciler için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında lider de sık sık izleyicilerin beklentilerine cevap vermek durumundadır.² Sadece liderlik sürecini kullanarak, liderlerin izleyicilerinin amaç ve değerlerini değiştirip şekillendirebilme ise dönüşümcü liderlik ile ilgilidir. Yukarıda bahsettiğimiz her iki liderlik yaklaşımı insanlığın yararına kullanılabilir. Eğer izleyici ve lider arasındaki davranışlar her birinin amaçlarını sağlıyorsa, etkileşimci liderlik izleyicileri tatmin edecektir. Etkileşimci liderin şekle ilişkin değerleri sorumluluk, doğruluk, kararlılık olacaktır. Dönüşümcü lider ise; bunların üzerine inşa edeceği adalet, özgürlük ve eşitlik gibi son değerlerle ilgilenmektedir. Dönüşümcü lider izleyicilerini yukarıda saydığımız son değerleri kullanarak moral ve motivasyon seviyelerini yükseltmeyi hedefler.

Yeni liderlik araştırmaları daha önce üzerinde fazla durulmayan liderliğin, lider ve izleyen arasında rol oynayan dinamikleri de içine almaya başlamıştır. Bu yeni araştırmaların başlaması ile özellikle davranışçı ekolün geliştirdiği ve daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı liderlik anlayışı "etkileşimci liderlik" olarak adlandırılmış ve dönüşümcü liderlik anlayışının etkileşimci liderlikten farklılıkları da

¹ Korkmaz, M., "Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerindeki Etkisi", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt: 11, Sayı 43, Ankara, 2005, s.402.

² Serinkan, a.g.k., s.71.

yeni araştırma konularını oluşturmuştur. Etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte olası destek içeren, izleyenler liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştirenleri ile motive edilir veya negatif dönüt disiplineli davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzeltilir.

Etkileşimci liderlikte değişilen değerler aynı ölçüde olmayabilir. Buna göre iki dereceli davranış tanımlanmıştır. Bunlar düşük kaliteli ve yüksek kaliteli değiş tokuştur.

Düşük kaliteli davranış mal ve haklara dayanırken, yüksek kaliteli davranış kişisel bağlara dayanır. Etkileşimci liderlikte şekle ilişkin değerler olarak söz ettiği saygı, güven gibi moral değerler mevcuttur. Düşük kaliteli davranışta ise liderin maaş artışı ve

buna benzer ödülleri elde tutması gerekmektedir. Yüksek kaliteli ilişkilerde ise; liderin gücünü belirleyen şeyler ölçülemeyen bazı ödüllendirmelere dayanmaktadır. Dönüşümcü liderlikte ise; ilişki maddî öğelere dayanmaz, kişisel değerlere yönelik, adaleti ve düzeni sağlamak gibi kişisel değer sistemlerini temel alır. Burns, bunlara, yukarıda ifade ettiğimiz gibi son değerler adını vermektedir.¹

Etkileşimci liderlik tarzını taşıyan kişiler, şu özelliklerden birine veya bir kaçına sahip olan kişilerdir.²

- Ödül Kullanma
- Aktif İstisnalarla Yönetim
- Pasif İstisnalarla Yönetim
- Serbest Bırakma

Ödül Kullanma: Lider görevlerini belirler; içsel ve dışsal ödüller ile istenen kaynak dağılımları için yapılması gerekenler konusunda izleyicilerine yol gösterir. Çabalarının karşılığında ise ödüle başvurur ve başarıları takdir eder.

Aktif İstisnalarla Yönetim: Lider, aktif olarak istisnalarla yönetime başvurduğunda izleyicilerin performanslarını izler. Kurallardan ve standartlardan sapmalar olup olmadığını araştırır ve gerektiğinde hataları düzeltir.

Pasif İstisnalarla Yönetim: Lider sadece standartlar karşılanmadığı zaman müdahale eder. Diğer bir deyişle lider, olumsuz geribildirim veya kınama gibi düzeltici eylemlere geçmeden önce, pasif olarak, izleyicilerin hata yapmalarını bekler.

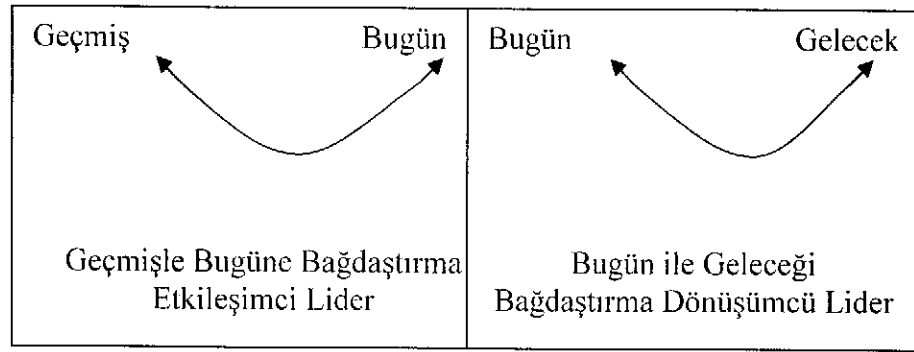
¹ Eraslan, a.g.m.,ss.5-6.

² Serinkan, a.g.k., s.71.

Serbest Bırakma: Serbest bırakma yaklaşımını benimseyen bir lider ise sorumluluklarından vazgeçer; karar vermekten kaçınır. Hartog ve arkadaşları aşırı derecede pasif olan bu liderlik yaklaşımının aslında, liderin olmadığı bir durumu gösterdiğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca bu yaklaşım ile astların performansı ve tutumsal göstergeler arasında olumsuz bir ilişki olduğunu da belirtmişlerdir.

Dönüşümcü liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve bir değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşılama önemlidir. Böylece, çalışanlar yahut izleyicilerin gayretleri, çalışma arzu ve istekleri kamçılanmış olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılmış olmaktadır. Etkileşimci liderlikte ise, dönüşümcü liderin aksine çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. Örneğin aynı üretim ve satış konularının üretim ve satış miktarlarını dolayısıyla Pazar payını arttırma, karların arttırılması, maliyetlerin düşürülmesi ile ilgili çabalar geçmiş faaliyetlerin devamı olduğu için etkileşimci liderlik konularına girer.¹

Şekil 3.1 Zaman Yönelimi ve İlişkilendirilmesi Bakımından Liderlik



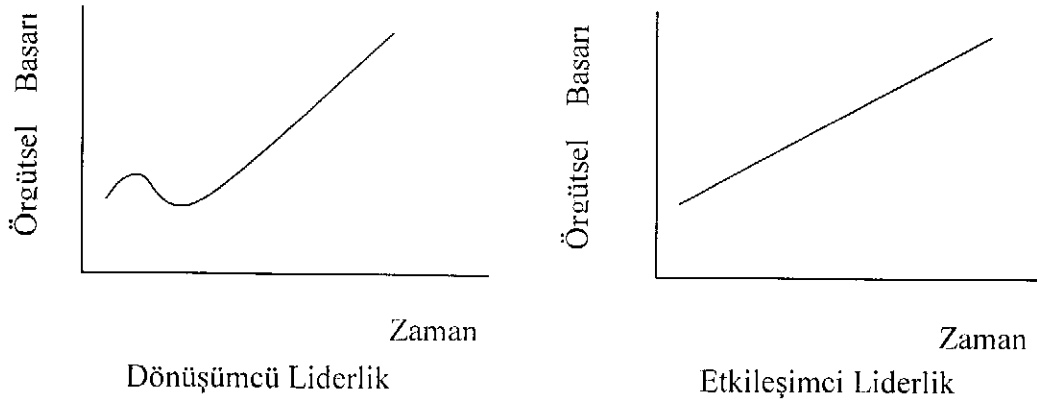
Kaynak: Eren, E.,” Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”
İstanbul,2007,s.461.

Doğuştan her insanda iki tip liderlik biçiminin de bulunduğu varsayılır. Önemli olan hangi tür liderlik tarzının ağır basıp ortaya çıkmasıdır. Etkileşimci liderler, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından çok yararlı hizmetlerde bulunurlar. Dönüşümcü liderler ise kuruluşlarının veya organizasyonlarının görev alanlarında (misyonlarında), stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde farklılıklar ve

¹ Eren,E., a.g.k., s. 461.

değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkileyen ve organizasyonu ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde şoka sokan ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olan, ancak izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inanarak değişim yaptıran kimselerdir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere başarı grafiği kısa bir düşüştü sonra süratle yükselmektedir. Oysaki etkileşimci liderlikte başarı grafiği eskiden olduğu gibi normal artış seyrini göstermeye devam etmektedir. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda hiç kuşkusuz dönüştürücü liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da etkileşimci liderlik biçimi etkili olmaktadır.

Şekil 3.2 Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişkiler



Kaynak: : Eren, E.,” Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”

İstanbul,2007,s.462.

Yöneticilik niteliğine sahip liderler (etkileşimci) çalışanlara başarılı oldukları takdirde, ödül olarak statü ve para dağıtırlar ve başarılarını pekiştirmeyi tercih ederler.

Etkinlikleri dünden bugüne, bugünden yarına doğru yön, vizyon, örgütsel ve örgütsel kültürde değişim yapmaksızın devam eder gider. Hâlbuki dönüştürücü liderler çalışanlara vizyon kazandırır. Bu vizyona katkıda bulunmaları için ilave misyonlar verir. Örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdiki yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazla yapabileceklerine inandırır, kendilerine güvenmesini öğretir. Yaptıkları işin önemli olduğuna inandırır.

Buna karşın etkileşimci lider organizasyonun eskiden beri devam eden olağan işleyişine dikkat eder. Stratejik ve uzun dönemli görüş açısı yoktur. Pazar payı ve kâr artması ile ilgilenir. Yönetmel niteliklere sahip liderler, örgütlerinin tarihî geleneğine ve çalışmalarına yön verirlerken, değişimci liderlik tarzına yakın olanlar örgütlerini değişik süreçler, değişik kültürler, değişik vizyonlarla ve sonuç da değişik performanslarla yönetmeye yönelirler. Onlarda değişim ve reform esastır. Etkileşimci liderlerdeki gibi geçmişe bağlılık azdır. Hâlbuki değişimci geleceğe bağlı hareket ettiği için kısa dönem içinde örgüt performansında önemli değişiklikler olabilir. Başlangıçta belki örgüt performansı bir miktar azalabilir. Eski alışkanlıklara bağlı insanlarda birtakım şaşkınlık ve şoklara rastlanabilir, hatta bazıları değişime karşı güçlü bir takım dirençler de gösterebilir. Ancak, daha sonra yeni ortama alışarak uyum göstermeye çalışırlar. Aşağıda dönüşümcü ve etkileşimci liderlik arası farklar belirtilmiş, Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik biçimleri ile örgütsel başarı arasındaki ilişki gösterilmiştir.¹

¹ Eraslan, a.g.m.,s.7-8.

Tablo 3.1 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik

	Etkileşimci	Dönüşümcü
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezileştirmiş Yukarıdan aşağıya	Katılım sağlanmış Aşağıdan
İş gören	Mal yerine koyma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma direnme Statükoyu koyma	Kaçınmama Benimseme
Yönlendirme Mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim
Bakış açısı	İçsel	Dışsal
Görev tasarımı	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş grupsal

Kaynak: Eraslan, L., "Liderlikte Post Modern Bir Paradigma : Dönüştürücü Liderlik", Ankara,2004, s..8.

Bass'a göre etkileşimci liderlik bir değiş-tokuştur. Lider izleyeni, izleyenin anlaşma üzerine sergilediği rolden dolayı ödüllendirir. Burns'a göre sürdürümcü liderler izleyenlerin isteklerini yerine getirerek onlardan destek isterlerken, onların bu desteğine karşılık onlara isteklerini verir.¹

¹http://ilkogretim_online.org.tr/vo12say1/vo2solb.htm.(12.01.2003)

Kuralların ve sürecin sürekli değişmesi karşısında, iş görenlere eşit değer veren bir yönetim yaklaşımını oluşturmaya, sorunlara etkili çözümler bulmaya ve örnek bir davranış modeli oluşturmaya çalışan dönüşümcü liderler nasıl öğrenileceğini öğrenirler.

Etkileşimci liderler iş standartlarını, görevleri ve amaçları vurgular. Dönüşümcü liderlik aynı zamanda çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftarıdır. Etkileşimci liderlerin astlarından beklentileri ise genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise etkileşimci liderlerin mevcut sisteme bağlılıklarının yüksek olması, mevcut sistemler ile örgüt kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır.

Etkileşimci liderlerin, kendi istediklerini izleyenlerine bir pazarlık sonucu yaptırıp arzu ettiklerini elde etmelerine karşılık, dönüşümcü liderler ortaya koydukları ve etkili bir şekilde aktardıkları vizyonları ile hayallerin ilerisinde başarılarla ulaşıyorlardır. Bass'ın deyimiyle klasik yönetici "işleri doğru yapar", dönüşümcü lider ise bundan ilerisini görerek "doğru işleri yapar."¹

3.4. Dönüşümcü Liderlikte Temel Özellikler

Dönüştürücü liderlere atfedilen özellikler son yıllarda liderlik araştırmalarında geniş bir yer tutmakla birlikte ortak olduğu değerlendirilen özellikler aşağıda sıralanmıştır.

3.4.1. Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma

Vizyon, kişilerin veya örgütlerin, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri bir durumun ifadesidir. Bu anlamda vizyon, hayal edilen, olması arzu edilen bir rüya veya hayalin ifade edilmiş bir şekli olarak tanımlanabilir. Vizyon, değişim çabalarını yönlendirmeye dayanak oluşturması bakımından önemlidir. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin başarısı, geleceğe ilişkin cazip ve çekici bir vizyon açıklamasına ve bu vizyonun örgüt üyelerince paylaşılmasına bağlıdır.²

¹ Cömert, M., "Dönüşümcü Liderlik" XIII.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 6-9 Temmuz, 2004, s.6.

² Serinkan, a.g.k., s.74.

Dönüştürücü liderliğin temel özelliklerinden biri, paylaşılmış bir vizyona sahip olmasıdır. Dönüştürücü liderlikte vizyon, içerdiği değerlerin yanında prensip odaklıdır. Vizyona giden yolda lider, dönüşümü bizzat hazırlayan ve organize eden kişidir.¹ Dönüştürücü liderler çalışanların örgütsel vizyon ve misyon çerçevesinde örgütle bütünleşmesini sağlamaya çalışarak onların vizyona ulaşma sürecinde katılımını, potansiyelini ve başarısını artırırlar. Dönüştürücü liderlikte hem lider hem de çalışanlar, kendilerini özdeşleştirebilecekleri amaçları arama yolunda değişmektedirler.²

Örgüt üyelerince paylaşılan vizyonun değişim sürecindeki rolü ve önemi şöyle açıklanabilir:

Vizyon, değişim yönünü belirler ve insanların, yapılan her şeyin bu doğrultuda olduğundan emin olmalarını sağlar.

Değişim sürecindeki ilk aşamalar, bazı kişiler için çok sıkıntılı geçse de, vizyon insanları istenen doğrultuda hareket etmeleri konusunda güdüler.

İnsanların ortak bir fikir etrafında toplanmalarına yardımcı olur ve onların faaliyetlerini etkin bir şekilde koordine eder.

Vizyon sahibi bir lideri işletmesinin geleceğini kendi hayallerine göre, ama realiteden uzaklaşmadan şekillendirme ve bunu da etrafındakilere iyi anlatabilme yetisine sahiptir. Ülgen ve Mirzi'ye göre etkili bir liderde olması gereken özellikler şunlardır:

Farklı inandırıcı, fakat gerçekçi vizyon yaratabilme yetisine sahiptir.

Vizyonunu işletme paydaşlarına açık bir şekilde anlatabilme ve açıklayabilme yeteneğine haizdir.

Bireysel davranışları ile sahip olduğu vizyon birbirleri ile tutarlıdır.

Vizyonunu somut bir şekilde gerçekleştirebilme yetisine sahiptir.

Özetle, bir örgütte paylaşılan vizyon, insanların örgüt ile ilişkilerini değiştirir ve ortak bir kimlik yaratır. Vizyon sayesinde çalışanlara ortak anlam ve amaçlar aşılanır. Bu izleyicileri heyecanlandırır ve güdüler, onlara ilham verir, liderlerle bütünleşmelerini kolaylaştırır.³

¹ Eraslan, a.g.m.,s.13.

² İşcan, Ö.F., "Dönüştürücü /Etkileşimli Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü", Akdeniz Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 2006, s.164.

³ Serinkan, a.g.k., s.74.

3.4.2. Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık

Dönüştürücü liderler yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar. Yaratıcı düşünce; daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere ya da düşünceler arasında ilişki kurulmasını ifade etmektedir. Bir başka deyişle yeni yöntemleri ve yeni fikirleri içinde bulunduran bir değişim sürecidir. Dönüştürücü liderlikte zihinsel uyarım; astların örgütsel problemlerin daha fazla farkına varmaları ve mevcut problemlere farklı bakış açılarıyla yaklaşabilmeleri için etkilenmeleri özelliğini ifade etmektedir. Friedman'a göre dönüştürücü liderler, izleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iter. Onlara negatif düşünceleri reddetmeyi öğretir ve olumlu düşüncenin gücüne inanırlar.¹

Dönüşümcü liderler devrimci değişimcilerdir. Bunu başarmak için yaratıcı çözümler bulmak ve yeni fikirler elde etmek için izleyenleri ile birlikte hareket ederler. Dönüşümcü lider, izleyenlerini cesaretlendirir ve mevcut yapıya, değişim karşısı anlayışa karşı koymaya yöneltir. Dönüşümcü lider, izleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iter ve onları motive ederek ise yöneltir. izleyenlerine negatif düşünceleri reddetmeyi öğretir ve olumlu düşüncenin gücüne inanırlar. Dönüşümcü liderler, yeni fikirlerin uygulanması için izleyenlerine izin verir. Bilgiyi paylaşır ve etkin bir şekilde araştırır. Özgür bir düşünce platformu hazırlayarak izleyenlerini düşünmeye teşvik eder.

Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin gizil güçlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı olanaklar sağlar. Dönüşümsel bir perspektife sahip bir örgütte, izleyenler, zihinsel güçlerinin ve becerilerinin farkında olarak yaratıcılıklarını geliştirici bir ortamla iç içedirler, Dönüşümcü lider, izleyenlerinin bu özelliklerini kullanmalarının dönüşümü kolaylaştıracağı ve kalıcılaştıracağı bilincindedir. Bu sürecin oluşmasında dönüşümcü liderler belirli bir risk ile karşı karşıya kalırlar. Dönüşümcü liderler, organizasyonu geliştirmek için risk alırlar.

Dönüşümcü liderler, ellerindeki ürünü, hizmeti ya da kendilerini geliştirmek için sürekli yeni yollar arayan ve izleyenlerini bu şekilde yönlendiren kişilerdir. Yeni bilgi, beceri ve yetkinlik kazandıracak her türlü deneyime açıktırlar. Kendi iş tanımlarının ötesine geçerek kuralları ve yapıları sorgulayarak, yeni yollar geliştirmeye çalışırlar.

¹ Erçetin,Ş., Lider Sarmalında Vizyon . Ankara,2000,s.58.

3.4.3. Karizmatik Etkiye Sahip Olma

Karizma, liderle kimliğini bulan, güçlü duygular uyandırarak izleyenleri etkileyebilme sürecidir.¹ Karizma, dönüştürücü liderlik için anahtar bir yapıdır. Çünkü dönüştürücü liderin izleyicilerini dönüştürme isteği ve izleyicilerinden beklediği yüksek performans izleyicilerle arasında yüksek bir duygusal bağ oluşmasını gerektirir.

Dönüştürücü lider, grup üyelerince olağanüstü özellikleri olduğu şeklinde algılanır. Liderin grup üyelerinde yarattığı sadakat ve heves onların esin yeteneğini geliştirir. Lider davranışı, astlar için bir örnek oluşturur. İzleyicilerin 'kendilerini adama düzeylerini yükseltir. Bununla birlikte liderin karizmatik davranışları ve söylemleri dönüştürücü liderlik için yeter şart değildir. Lider semboller ve sloganlar kullanarak izleyenleri yüksek düzeyde etkileyebilir. Örneğin, Amerikan başkanlarından Franklin Roosevelt'in 1933'de büyük kriz sonrası "Korkmamız gereken korkunun kendisidir" söylemi başkana atfedilen karizmanın bir sembolü olmuş, benzer bir şekilde F. Kennedy'nin "arkadaşlar ülkenizin sizin için ne yapabileceğinizi değil, sizin ülkeniz için ne yapabileceğinizi sorun" ifadesi sembolleştirilmiştir.

3.4.5. Yüksek İletişim ve Motivasyon Becerisi

Dönüştürücü liderler izleyenlerinin bilinçlerini sonuçların önemliliği üzerinde yoğunlaştırırlar. Dönüştürücü liderin yüksek motivasyon gücü astları üzerinde grup değerlerinin ve örgütsel değerlerin bireysel değerlerin üzerine çıkmasını sağlayabilir. Dönüştürücü liderler izleyenleri ile etkin iletişim sistemi kurarak onları motive eder. Liderin kendine atfettiği görev, insanların kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamak ve onları harekete geçirmektir. Eğer lider bir mesajını açık bir şekilde aktarıp onları motive edemiyorsa, bir mesaja sahip olmasının hiçbir önemi yoktur. Bass'a göre bu tip liderler lafazandır ve empati sahibi değildir. İletişim kurmakta zorlanırlar. Reel amaçlar peşinde değildirler, karmaşa yaratırlar ve timsah gözyaşı dökerler. Liderler, gerçek ilişkiler kurulabilmesini sağlamak için bir amaç ve bunun yanı sıra işlerin iyi gideceğine ilişkin bir iyimserlik, kişinin koşulları etkileyebileceğine ilişkin bir güven ve geleceğin daha iyi olacağı konusunda bir

¹ Erçetin, a.g.k., s.58.

beklenti yaratabilmelidir.¹ Gill'e göre dönüşümcü liderler, astları ile iletişim kurarken şunlara dikkat etmelidirler:²

- Mesaj ile insanların elde edeceği faydalar arasında bağlantı kurmak,
- Onların değerlerini ve inançlarını yansıtmak,
- Kelimelerle beden dilini birbirine uydurmak,
- “Ben” yaklaşımından “Biz” yaklaşımına geçmek,
- Kendilerinin ve başkalarının durumları arasında olumlu karşılaştırmalar yapmak,
- Konuşma sanatındaki hünerlerini geliştirmek.

Dönüşümcü lideri insanlarla iletişim kurarken olaylara iyimser gözle bakar. Eleştiri yapması gereken durumlarda yapıcı eleştiri yaparak çalışanların gelişmelerine katkıda bulunur. Problemleri, insanları suçlayarak değil, sorunların özüne inerek çözmeye çalışır. Böylece karşılıklı güvene dayalı bir örgüt iklimi yaratılmasını sağlar.

Olumlu motivasyon sayesinde liderler, radikal değişimlerde izleyenlerin güvenini kazanır, motivasyonun düşme eğilimi gösterdiği; umutsuzluk hissinin büyüdüğü evrelerde etki iletişim ile değişime olan inancın uyanık kalmasına çabalarlar.³

3.4.6. Değişim Öncüsü Olma

Dönüşümcü liderin var oluşlarının temel nedeni “değişim”dir. Dönüşümcü liderler, yalnızca değişime karşı gerekli tepkiyi vermekle kalmaz; değişimin ne zaman gerekli olduğunu önceden görür ve öğrenmeye açık bir strateji oluştururlar. Çalışanları rekabetin ve değişimin yeni koşullarına derhal uyum sağlayacak şekilde hazır tutarlar. Bu amaçlar doğrultusunda, dönüşümcü liderler, yeni kuramsal ilke ve tutumlar oluşturmaya ve bunları sağlamlaştırmaya çalışırlar.

Dönüşümcü lider, daha önceden uygulanmış yöntemleri uygulamaz. Problemleri çözmek için orijinal ve yaratıcı yeni kaynakları ortaya çıkarır. Bunu başarmak için de izleyicileri ile birlikte hareket eder. Onları cesaretlendirir ve mevcut yapıya, değişim karşıtı anlayışa karşı koymaya yöneltir. Yeni fikirlerin

¹ Waren, B., “Liderler Değişiyor”, Excellence Leadership, Liderlik Gelişimi, Yönetim, Etkinliği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi, Sayı:70, Ocak 2003, s.2.

² Serinkan, a.g.k., s.75.

³ Çömez, P., “Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2007, s.74.

uygulanması için izin verir. Bilgiyi paylaşır ve etkin bir şekilde araştırır. Özgür bir düşünce platformu hazırlayarak izleyicilerini düşünmeye teşvik eder. Onların gizli güçlerini ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarıcı olanakları sağlar.¹

Dönüştürücü liderler reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler. Değişimi gerçekleştirecek çevresel tehdit ve kaynakları algılayabilirler. Dönüştürücü liderliğe enerjisini veren içinde yatan değişim arzusudur. Dönüştürücü liderler kendilerini adeta bir değişim temsilcisi olarak tanımlarlar. Onların profesyonel ve kişisel imajları bir farklılık yaratmak ve sorumlu oldukları organizasyonları değişim ekseninde düzenlemektir. Dönüştürücü lider değişime yol açacak faaliyetleri planlar, alışlagelmiş yöntemleri ve fikirleri değiştirebilmek için mücadele eder ve bunu başarabilmek için tüm koşullara göğüs gerer.²

3.4.7. Duygusal Dayanıklılık Cesaret ve Risk Alma

Dönüşümcü lider, olayları bireysel olarak düşünmeyen, eleştiriler karşısında yılmayan ve başarısız olmaktan korkmayan bir kişiliktir. Duygularını kontrol altında tutabilir. Duygusal dayanıklılık aynı zamanda kendi içindeki çatışmayı da engeller, böylelikle kendine güven, kararlılık, inanç ve stres ortamlarına dayanıklılığı artar. Bu özelliklerin tamamının dönüşümcü liderde bulunduğu araştırmacılar tarafından ifade edilmektedir.³

Dönüştürücü liderler cesaretlidirler. Zorluklara karşı mukavemetleri ve dayanıklılıkları yüksektir. Kriz dönemlerinde soğukkanlılıklarını muhafaza edebilir buhranın yarattığı değişim fırsatlarını görebilirler. Hatalarının dahi kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar. Bu tarz liderler riskleri göze alabilir ve hata yapmaktan korkmazlar. Hatalarının bile kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar.⁴

Risk alma, liderin geri adım atamayacağı bir yola girme cesaretini ifade eder. Lider, önüne çıkan fırsatları iyi değerlendirmek ve kullanmak zorundadır. Ortamın ve geleceğin belirsizliğine rağmen, lider, "fırsat maliyetlerinin" yanı sıra "potansiyel başarısızlık maliyetini" de hesaba katmak durumundadır. Yapılan bir araştırmaya

¹ Serinkan, a.g.k., s.77.

² Berber, A., "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Cilt: 11, Sayı 36, Mayıs, İstanbul, 2000, ss. 33-50.

³ Zel a.g.k., s.67.

⁴ Tengilimoğlu, D., "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması" Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz, 2005, s.6

göre, riske giren yöneticiler, riske girmeyenlere oranla daha ikna edici, etkileyici ve daha güven vericidirler.¹

Cesaret ve risk alma becerisi dönüştürücü liderliğin önemli özelliklerinden biridir. Mevcut yapıyı değiştirme, büyük zorluklarla karşı karşıya kalma, kuvvetli direnç kaynakları ve statükocu zihniyet ile mücadele, yeni bir yapının, anlayışın oluşturulması ve değişimin yapılandırılması gibi durumlar dönüştürücü liderin çok sık karşı karşıya kaldığı durumlardır.

3.4.8. Polimatik Kişilik

Dönüştürücü liderler yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir. Buldukları grubun bireylerinden daha üst düzeyde düşünebilen dönüştürücü liderlerin bu özelliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme, gibi kendini geliştirme eğilimlerinden kaynaklı olduğundan bahsedilebilir. Dönüştürücü liderler konularında derinlemesine bilgi sahibi olmalarının yanında, parça bilgileri de küresel tasarımlara dönüştürebilirler.

3.4.9. Güvenilirlik ve Özgüven

Bass, dönüştürücü liderlerin idealleştirilmiş etki davranış boyutunun temelinde astları tarafından dürüst olarak algılanan ve yüksek düzeyde saygı gören kişiler olmalarının yattığını belirtmektedir.²

Dönüştürücü lider grubun ve organizasyonun kendini anlaması ve güven duygusunu arttırmasına önem verme yolu ile astların sadece var olma amacını gütmekten uzaklaştırarak, başarı ve büyümeye doğru yönlendirir, yaratıcılıklarını geliştirecek örgütsel iklimi oluşturur.

Dönüşümsel liderler bazı temel özellikleri ile tanınmaktadırlar. Dönüşümsel liderlerin belirgin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür.³

1. Çevrelerindeki saygıdan esinlenirler ve daha fazla verimlilik için kendilerini aşmalarına ikna ederler.

¹ Zel a.g.k., s.68.

² Şahin, S., "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler", Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, İzmir, 2003, s. 27.

³ Gn.Kur.Bşk., Üçüncü Uluslararası Sempozyum Bildirileri, İstanbul, 12-13 Mayıs 2005, (Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum, Yönetim, Yönetici ve Lider Yaklaşımları), Ankara, 2005, ss.197-198.

2. Kendileri ve astları için yüksek hedef saptarlar, daha fazla iyimserlik için gayret sarf ederler.
3. Organizasyonun her seviyesindeki kararların açık bir şekilde tanımlanmasını önemserler.
4. Pozisyonlarına bakmaksızın risk alabilirler.
5. Yöneticiliği bir unvan olarak kullanmak istemezler.
6. Daha rahat giyimi tercih ederler ve genellikle de işletmecilik eğitimi dışından gelirler.
7. Liderlikleri, karşılıklı saygı ve etkin iletişim yetenekleri ile güçlendirilen ilişki temeline oturmaktadır.
8. Katılımcılığı ve sorumluluğun dağılımını temel görev olarak kabul etmektedirler.

3.5. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass'ın geliştirdiği çok yönlü liderlik anketinde dönüştürücü liderlik boyutları dört kısma ayırmıştır. Bunlar;

- Karizma veya ideal etki
- Telkin
- Bireysel düzeyde ilgi
- Zihinsel teşvik, olarak sıralanabilir.¹

3.5.1. Karizma /İdeal Etki

Karizma, izleyicilerin algılarının ve atıflarının liderin nitelik ve davranışları, liderliğin yer aldığı koşullar ve izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu izleyicileri kendisi için harekete geçirebilen bir güç olarak tanımlanabilir.²

Dönüşümcü liderlikte karizmanın ilk unsur olarak ele alınmasının sebebi, takipçilerin güçlü duygularını uyandırarak onları etkileyebilmenin, kurulan güçlü bir duygusal bağın oluşmasını gerekli kılması nedeniyledir. Çünkü bu etkilemede liderin

¹ Berber; a.g.m., s.37.

² Eraslan; a.g.m., s.16.

sahip olduğu karizma gücü etkin olmaktadır. Liderin karizmatik özelliği kendisini takip edenlerde saygı ve hayranlık duymaktadır.¹

Dönüşümcü liderlik alanında yapılan araştırmalarda sık sık tartışılan özelliklerinden biri “karizma” kavramıdır. Bazı kuramcılar, karizmayı dönüşümcü liderliğin temel ögesi olarak sayarken, bazıları ise izleyenler tarafından lidere atfedilen bir özellik olarak belirtmişlerdir.² Dönüşümcü liderler, diğer etkili liderlerin kişisel özelliklerine de sahiptirler. Karizmatik liderin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı koşullar şunlardır:

- Değişimi zorunlu kılan ya da mevcut durumu yaşanmaz kılan kriz, kaos ya da belirsizlik koşullarının mevcudiyeti,
- İzleyicilerin görev ve rollerinin ideoloji ile bağlantılandırılmış olması,
- Mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunun yoğun biçimde yaşanması,
- Aslında mevcut olmayan bir sorunun suni olarak yaratılmış olması,
- Geleneksel iş görme yol ve yöntemlerinin değerini yitirmiş olması,
- İzleyicilerin kimlik ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması,
- Örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun mevcudiyeti,
- Örgütte insanın yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk, düşmanlık duygularını yaşıyor olması,
- Bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek bir "dava"nın mevcut olması.³

Çalışanların gözünde karizmaya sahip olmak, başarılı bir lider olmanın en temel özelliğidir. Karizmatik liderlik, lidere duyulan hayranlık ve saygıya dayanır ve bu tür liderler, büyük bir güce ve etkiye sahiptirler; vizyon ve misyon duygusunu sağlarlar, özsaygıyı aşırlarlar, saygı ve güven kazanırlar. Çalışanlar kendilerini onlarla özdeşirmek ister ve onlara büyük bir güven duyarlar.⁴

Lider, belirlediği amaç ve hedeflere başarıyla ulaştıkça, izleyenlerin lidere benzeme, onun gibi olma ve davranma isteği artmaktadır. Lider, izleyenlerine olanaksız gibi görünen amaçlara ulaşabileceklerini göstererek geleceğin misyon ve amaçları için izleyenler üzerinde bir etki kurmaktadır. Bu etkileyici özellik, ideal bir

¹ Zel, a.g.k., s.134.

² Açıkalin,A., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki Ankara İli Örneği”, Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000, s.67.

³ Cemaloğlu, N., “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi” Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Kış, 2007, s.80.

⁴ Serinkan, a.g.k., s.72.

liderin sahip olması gereken özelliklerden biridir. Bu tip liderler izleyenlerine gerekli durumlarda kendi kendini yönetme yeteneği kazandırmakta ve izleyenler tarafından karizmatik sayılmaktadır.¹

House'un karizmatik liderlik teorisinde, üç temel karakteristik özellik bulunmaktadır: Yüksek öz güven, yüksek bir etkileme ve baskın olma, kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna ikna etmesi. Bass'a göre ise lider çalışanlarına coşku verir, macera duygusunu canlandırır ve çalışanlarına gurur ve güven duygusu aşılar.² Bu liderlik özelliğinde liderin kendine olan yüksek inanç ve güveni, takipçilerini de etkileyecek güçlü bir motivasyon unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bass, Weber'in karizma tanımlamasını göz ardı etmekte ve dönüştürücü liderin karizmatik özelliklerinin dışında bu liderliği tam olarak anlayabilmek için, bu liderin davranış ve karakter özelliklerinin dikkate alınması gerektiğinin üzerinde durmaktadır.³

3.5.2. Telkin

Dönüşümcü liderler astlarına daha fazla çaba göstererek büyük işler başarabilecekleri konusunda ilham verir onları heyecanlandırır. Takım ruhunu harekete geçirirler. Aynı zamanda, yüksek beklentiler yaratırlar, çabalara odaklanmak için semboller kullanırlar ve basit yollarla önemli amaçları vurgularlar.⁴

Dönüştürücü lider, çalışanlarını işlerini değiştirme yolunda anlamlandırma yardımıyla telkin ve motive ederler. Çalışanlarının gelecekteki cazip vizyonla ilişki kurmalarını, paylaşımlarını sağlar. Çalışanların paylaşılan vizyona tam bir bağlılık içinde olmalarını ve hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlar.⁵ Lider vizyona ve hedeflere bağlılık konusunda çalışanları ile güvene dayalı bir ilişki kurar. Dönüştürücü lider, bütün bunları yaparken çalışanlarının davranışlarının şekillenmesi ve dönüşümün sağlanmasında iletişim becerisini gösterir.

Dönüşümcü liderler, yalnız değişen amaçları hırslı bir şekilde savunan değil; aynı zamanda izleyenleri güdeleyen, geleceğin örgüt anlayışına ve vizyonuna da sahip bireylerdir.⁶ Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar

¹ Murat, G., Açıkgoz, B., " Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler", Kamu- İş Dergisi, Cilt: 10, Sayı 2, Ankara, 2008, s.161.

² Berber; a.g.m., s.37.

³ <http://home.anadolu.edu.tr/~eustunbas/2.htm>. (21.12.2004)

⁴ Serinkan, a.g.k., s.72.

⁵ <http://home.anadolu.edu.tr/~eustunbas/2.htm>. (21.12.2004)

⁶ Cemaloğlu, a.g.m., s.80.

için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Lider astların amacına ulaşacağına tam bir güven içindedir.

3.5.3. Bireysel Düzeyde İlg

Bireysel düzeyde ilgi, takipçilerin farklı destek ve gelişim ihtiyaçlarına göre, her birine farklı davranmasıdır.¹

Dönüşümcü liderler izleyenlerini, benzer ve aynı ihtiyaç ve özelliklere sahip değil, ayrı bir birey ve kişilik olarak görürler. Çalışanları farklı birer kişilik olarak görüp onları dinlerken, aynı zamanda onların kendine olan güvenlerini geliştirmelerini sağlarlar.² Destekleyici bir ortam ile birlikte öğrenme fırsatları yaratılır.

Gelişmek ve yetişmek için yardıma ihtiyacı olanlara ise destek olur ve koçluk ederler. Ayrıca, gelişmelerine yardımcı olmak için yetkilerini devretmekten çekinmezler.³

Dönüştürücü liderler, izleyicilerin psikoloji ve davranış özelliklerine göre hareket eder. Psikolojik düzeyde izleyicilerinin görevleri, meslektaşları ve örgüt hakkındaki inanç, değer ve varsayımları üzerinde yoğunlaşır. Davranışsal düzeyde, çarpıcı ve güçlü bir biçimde diğerlerine önemli mesajlar iletmek için gerekli sosyal koşulları yaratmaya çalışır. Bu psikolojik ve davranışsal müdahaleler, örgütsel dönüşümü gerçekleştirme sürecinde önemli bir araç olarak kabul edilmektedir.⁴

Bireysel ilgi kavramında ast (izleyen) ile üst (lider), bir döngü içerisinde ilginin doğusuna yol açmaktadır. Döngüyü kimin hangi aşamada başlattığı duruma göre değişmekle beraber, genel kanı yöneticisinin veya liderinin kendisine bir yatırım yaptığını algılayan astın davranışlarıyla bireysel ilgi döngüsünün başlatıldığıdır. Ast ve üst karşılıklı olarak birbirlerine yatırım yapmakta ve karşılığında kazanımlar elde etmektedir. Üstün yatırımları arasında ödediği ücret, sağladığı ofis ve varsa teknik donanımlar, ödenen yolluk veya harcırahlar ve en önemlisi de astta öz değer duygusunu geliştirmek için ona dikkatini vererek ve güvenerek destek sağlamak yer almaktadır.⁵

¹ Zel, a.g.k., s.136.

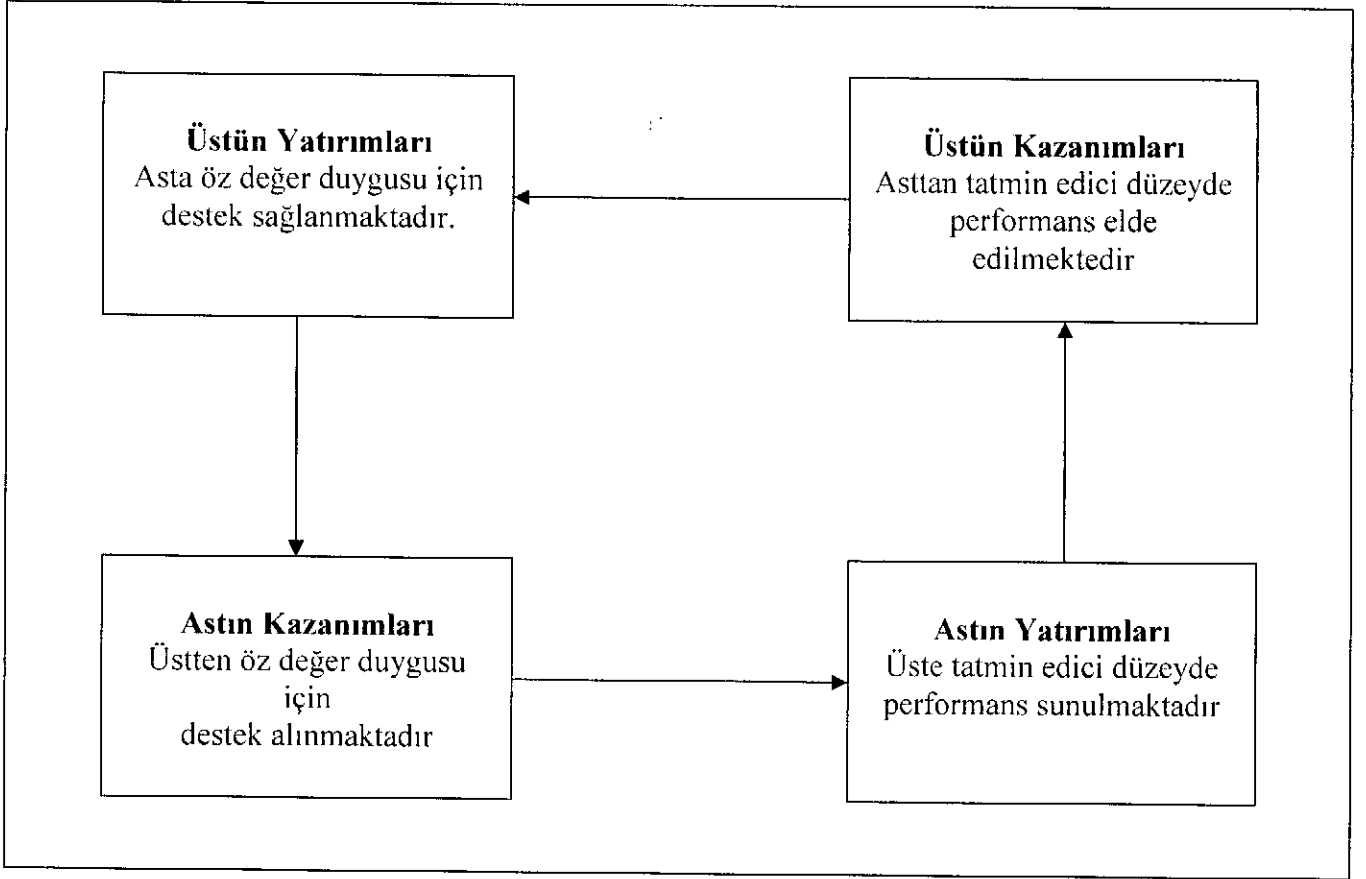
² Buluç, B., " İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki", Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt: 34, Sayı 152, Ankara, 2009, s.77.

³ Serinkan, a.g.k., s.73.

⁴ Özalp, Öcal. a.g.m., s.216.

⁵ Murat, Açıköz., a.g.m., s.159.

Şekil 3.3: Bireysel İlgı ve Liderlik



Kaynak: Murat, G., Açıkğöz, B., “ Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler”, Kamu- İş Dergisi, Cilt: 10, Sayı 2, Ankara, 2008, s.159.

3.5.4. Zihinsel Teşvik/ Entelektüel Uyarım

Diğer bir isimle “Entelektüel Uyarım”, takipçilerin problemlerin daha fazla farkına varmalarını, farklı bir bakış açısıyla problemlerini görebilmelerini, daha üretken ve yenilikçi olmalarını sağlayan, takipçilerinin soru sormalarını cesaretlendiren ve eski davranış kalıplarını değiştirebilecek düşüncelere yönlendiren liderlik boyutudur. Diğer bir ifadeyle liderin, takipçilerine ilginç ve çığır açıcı iş veya uğraş bulması ya da takipçilerin problemlerini çözmelerinde onların seçtikleri yolları desteklemeleridir. Liderin izleyenlerinin fikirlerine değer vermesi ve onları dinlemesi, izleyenlerde motivasyon ve bağlılığı artırıcı bir unsurdur.¹

¹ Murat, Açıkğöz., a.g.m., s.160.

Zihinsel teşvik yaklaşımını sergileyen liderler, izleyicilerine daha yaratıcı ve yenilikçi olmaları için yardım ederler. Onların eski ve köklü sorunlara yeni bakış açıları geliştirmelerini isterler; rasyonel çözümler üzerine dururlar. Diğer bir ifadeyle, zekayı, rasyonelliği ve dikkatli sorun çözmeyi geliştirmeye yardımcı olurlar.¹

Dönüşümcü liderler, yaratıcı düşünce ve sezgiyi teşvik eden bir örgüt kültürü, iklimi yaratırlar.² Entelektüel liderler, astlarının gruptaki yeni ve değişik durumları zihinlerinde canlandırmaları konusunda cesaretlendirirler.

Entelektüel uyarım boyutunda lider, var olanı sürekli sorgulayarak yenilikçilik için teşvik etmekte, problemleri yeniden tanımlamakta ve eski olaylara yeni bakış açısıyla bakmaktadır. Astlarının yenilikçiliğini geliştirmeye yönelik olarak gerekli ortamı sağlamakta, teşvik etmekte ancak onları eleştirmemektedir. Liderin kendisi farklılıklar oluşturduğu için takipçilerinin de farklı olmasını beklemekte ve bu konuda onları desteklemektedir.³ Astların her durumda ‘daha iyi nasıl yapabilirim’ sorusunu sorgulamalarını isterler ve kendi fikirlerine olduğu gibi katılmalarını tercih etmezler.

Dönüşümcü liderler risk karşıtı değildirler. Risk alırlar ama kendilerini ve diğerlerini boş yere tehlikeye atmazlar; riskler dikkatli analizlere dayanır. Bu riskler de örgütü geliştirmek için alınır. Risk almayan lider felç eden başarısızlıklarla karşılaşmaya ve yapabileceklerini de yapamamaya mahkumdur. Hatalar ve yanlış adımlar, vizyonu geliştirmek ve başarıya ulaşmak için gerekli adımlardır. Dönüşümcü lider hata yapmaktan korkmaz. Hatalar, gelişme için fırsatlar yaratır. Hatalar yapılmazsa ilerleme de olmaz. Başarısızlık dönüşümcü liderliğin sözlüğünde yoktur.⁴

¹ Serinkan, a.g.k., s.73.

² Cemaloğlu, a.g.m., s.81.

³ Arslan, a.g.k., ss. 135-136.

⁴ Çobanoğlu, F., “İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2003, s. 16.

II. BÖLÜM

EĞİTİMDE LİDERLİK

1. Bir Eğitim Örgütü Olarak Okul

1.1. Okul Tanımı

Örgütler, ortak gereksinimlerin giderildiği toplumsal birimler olarak, insan yaşamında önemli yer tutar. Ussal ve toplumsal bir sistem olan örgütten söz edebilmek için öncelikle; belirlenmiş bir amaç ile bu amaçlar doğrultusunda, iş birliği içinde çaba gösterecek üyelerin olması gerekir. Buna göre örgüt; belirli bir amacı bulunan, üyelerin davranışlarının bu amaca uygun olarak önceden saptandığı, kendine özgü hiyerarşik ve dinamik bir yapısı olan, değişen koşullara kendini uyarlayabilen canlı sistemlerdir.¹

Eğitim genel anlamda, bütün öğrenimleri içine alan ve insanın yaşamı boyunca devam eden öğrenme faaliyetlerini ifade etmektedir. Gerek bireylerin gerekse toplumların ayakta kalabilmesi için mutlak zorunluluk olan eğitimin, düzenli, planlı ve sistemli bir şekilde yapıldığı kurumlar ise okullardır. Okul, eğitim sisteminin üretici bir alt unsuru olup toplumun eğitsel ihtiyaçlarını karşılar. Bir anlamda okul, eğitim sistemini amaçlarına ulaştırma görevini üstlenmiştir. Ancak okullar örgütsel bir yapı içinde hizmet sunarlar.

Örgüt diye adlandırılan “Ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kişi ve kurumların oluşturduğu birlikler”, bazen iç içe olabilir. Eğitim örgütleri genellikle bu görünümde. Milli Eğitim Bakanlığı bir örgüttür. Bir ilin Milli Eğitim Müdürlüğü de bir örgüttür. Ama büyük örgütün bir alt örgütüdür. İlçe ve okulların müdürlükleri de hep birer eğitim örgütüdür ve alt örgütleri oluştururlar.

Hem eğitim örgütleri hem de diğer toplumsal örgütler içinde, yayılım alanı ve kapsadığı nüfus itibarıyla en yaygın ve en geniş örgüt okuldur. Ayrıca diğer örgütlere oranla görece daha “toplumsal” bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir. Çünkü hem hammadde, hem bu hammaddeyi işleyeni, hem de çıktısı, insandır. Okul, bireylerin bir mesleğe yönelik bilgi, beceri, alışkanlık ve değerler kazanmalarına olanak sağlamanın yanı sıra, hem toplumsal istikrarın korunmasında hem de toplumdaki teknolojik, kültürel değişikliğin gerçekleşmesinde önemli rol oynar. Okulun yukarıda

¹ Nal, K., “Sınıf Öğretmenlerin Yöneticilerin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003, s.14.

sayılan amaçlarının ve özelliklerinin yanı sıra bu amaçlara ulaşma konusunda okul yöneticilerinin liderlik davranışları da çok önemlidir.¹

Ülkemizde ilköğretim okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı, müdür yetkili öğretmen ve öğretmenlerin görev sorumlulukları Milli Eğitim Temel Kanunu'nda 60.-64. maddelerinde şöyle belirtilmiştir:

Okul Müdürünün Görev, Yetki ve Sorumluluğu

Madde 60 –İlköğretim okulu, demokratik eğitim-öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir. Okul müdürü; ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütmeye, okulu düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirmesinden sorumludur.

Okul müdürü, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.

Müdür Başyardımcısı

Madde 61 — Müdür başyardımcısı, ders okutmanın yanında müdürün en yakın yardımcısıdır. Müdürün olmadığı zamanlarda müdüre vekâlet eder.

Müdür başyardımcısı, okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, taşınır mal, yazışma, eğitici etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, koruma, temizlik, düzen, nöbet, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludur.

Müdür başyardımcısı, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.

Müdür Yardımcısı

Madde 62 — (Değişik birinci fıkrâ: 2.5.2006/26156 RG) Müdür yardımcıları ders okutmanın yanında okulun her türlü eğitim-öğretim, yönetim, öğrenci, personel, tahakkuk, taşınır mal⁽³⁵⁾, yazışma, sosyal etkinlikler, yatılılık, bursluluk, güvenlik, beslenme, bakım, nöbet, koruma, temizlik, düzen, halkla ilişkiler gibi işleriyle ilgili olarak okul müdürü tarafından verilen görevleri yapar. Müdür yardımcıları bu görevlerin yapılmasından ve okulun amaçlarına uygun olarak işleyişinden müdüre karşı sorumludurlar.

Müdür yardımcıları, görev tanımında belirtilen diğer görevleri de yapar.

¹ Nal, a.g.t., s.15.

Müdür Yetkili Öğretmen

Madde 63 — Bağımsız müdürlüğü bulunmayan ilköğretim okullarında sınıf öğretmenlerinden biri, müdür yetkili öğretmen olarak görevlendirilir. Müdür yetkili öğretmen, müdürün görev, yetki ve sorumluluklarını üstlenir.

Öğretmenler

Madde 64 — İlköğretim okullarında dersler sınıf veya branş öğretmenleri tarafından okutulur.

Öğretmenler, kendilerine verilen sınıfın veya şubenin derslerini, programda belirtilen esaslara göre plânlamak, okutmak, bunlarla ilgili uygulama ve deneyleri yapmak, ders dışında okulun eğitim-öğretim ve yönetim işlerine etkin bir biçimde katılmak ve bu konularda kanun, yönetmelik ve emirlerde belirtilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdürler.

İlköğretim okullarının 1-5 inci sınıflarında sınıf öğretmenliği esastır. Sınıf öğretmenleri, okuttukları sınıfı bir üst sınıfta da okuturlar. Ancak istekleri yönetimce uygun görülmesi hâlinde başka bir sınıfı da okutabilirler. Herhangi bir sınıfta başarı gösteren öğretmenler, isteklerinin yönetimce uygun görülmesi hâlinde aynı sınıfı okutmaya devam edebilirler.¹

1.2. Okul Yöneticilerinin Tanımı ve Görevleri

Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı bir ülkenin geleceği olan çocukların bilgi, beceri ve davranış olarak sağlıklı ve verimli şekilde yetişmelerini sağlamaktır. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinin başında okul yöneticileri bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin bilgi, beceri ve davranışları başta öğrenci ve öğretmenler olmak üzere eğitici olmayan personel ve öğrenci velileri üzerinde etkili olmaktadır. Yine eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır. Bu yüzden bu kadar önemli olan okul yöneticilerinin belirli yeterliklere sahip olması gerekmektedir.

Türkiye’de ise başta okul yöneticiliği olmak üzere eğitim yöneticiliğine atamalarla ilgili olarak Milli Eğitim Bakanlığınca bazı yönetmelikler hazırlanmış ise de eğitim ve okul yöneticiliği, uzunca bir zaman Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uzmanlık alanı olarak görülmemiş, dolayısıyla eğitim ve okul yöneticisi yetiştirme konusunda ciddi bir gayret olmamıştır. Bu bakımdan da eğitim ve okul yöneticiliği için belirli bir süre başarılı olarak öğretmenlik yapmış olması yeterli sayılmıştır.²

Son yıllarda eğitim ve okul yöneticiliğine atamalara esas oluşturmak üzere başvuru için gerekli şartları taşıyan öğretmenler arasında bir yarışma sınavı

¹ MEB, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, “ Resmî Gazete, 25212, 27.08.2003.

² Şişman, M., Öğretim Liderliği, Ankara, 2004, s.81.

açılmaktadır. Bu sınavda başarılı olanlar, hizmet içi programlara alınmakta, bu eğitim sonunda yapılan sınavlarda da başarılı olanlar yönetici olarak atanmaya hak kazanmaktadırlar. Şu halde Türkiye’de henüz eğitim yöneticisi yetiştirme işi, bir türlü kurumsallaşmamıştır. Eğitim yöneticisi olarak çalışanların çok az bir kısmı ise bu alanda lisansüstü eğitim görmüştür.¹

1970’lerde okul yöneticileri oldukça merkezi bir eğitim sisteminde, merkezden kararlaştırılmış programlarla çalışıyorlardı. Velilerin karar sürecinde söz sahibi olmaları söz konusu değildi. Okul yöneticilerinin, kaynakları okul düzeyine tahsisinde etkileri çok azdı. Okul yöneticilerinin ileriye dönük planlama yapması gerekmiyordu.² Okuldaki işlemler eskisinden daha karmaşık olduğu için okul liderliğine daha çok gereksinim duyulur.³ 1990’larda ise 1970’lerle karşılaştırıldığında okul yöneticisinin rolü büyük değişme göstermiştir.

Okul yöneticisinin imajı, 1980’lerden buyana ‘kapı bekçisi’ olmaktan öğretim lideri olmaya doğru değişme göstermiştir. Araştırma ve politika literatüründe planlı değişme, okul geliştirme, etkili okul ve personel geliştirme çalışmalarında okul yöneticisi, değişmenin lideri ve merkezi desteği olan kimsedir. Bu anlamda, yöneticilerin özen gösterdikleri yenilikler sınıfta büyük oranda uygulama şansı bulmaktadır. Ancak yöneticilerin yenileşmede başarılı olmasında onların değişme uzmanı olarak seçilme, yetiştirilme ve desteklenmeleri önem taşımaktadır.

1.3. Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Beceriler

Günümüz okul liderlerinin hızla değişen dünyanın gereklerini karşılayabilmeleri için, geçmişteki meslektaşlarına göre daha çok şey bilmeleri ve yapmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu anlamda okul lideri okulun sorumluluğunu tamamen üzerine almalı ve bu doğrultuda kendini sürekli olarak yetiştirmelidir. Bu anlamda Baldrige bir örgütün canlılığı ve yaratıcılığını yeni düşüncelerin varlığına bağlar. Canlı ve yaratıcı bir okul için lider bir takım özellik ve becerilere sahip olarak yönetim sergilemelidir.

Newstrom ve Davis yöneticilerin buldukları düzeye göre becerilerini teknik, insani ve kavramsal beceriler olmak üzere sınıflamışlardır. Teknik beceriler

¹ Şişman, a.g.k., ss.21-22.

² Göker, N., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bu Roller Sınırlayan Etkenler”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara,2004,s.9.

³ Şahin, a.g.t., s.19.

öğretim yönetim ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. İnsani beceriler yöneticinin birebir veya grup olarak çalışabilme yeteneğidir ve yöneticilerin güdüleme, moral, insan gereksinimleri gibi konularda bilgi sahibi olmasını gerektirir. Kavramsal beceri, okul yöneticilerinin okulu bulunduğu toplum, eğitim sistemi ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu etkileyen etkenleri bir bütün içinde görebilme, kuramsal gelişmeleri izleyebilme yetenekleridir.¹ Yöneticilerin sahip olması gereken bu becerileri daha detaylı görebilmek için aşağıdaki şekilde maddeler halinde açıklanmıştır.

1.3.1. Teknik Beceriler

- Dil, kritik liderlik becerisidir. Yöneticinin “sözlü olarak akıcı ve doğru anlatım kullanmasını, düşünce yumağını çözmesini, neyin çağdaş olduğunu keşfetmesini ve gereksiz olan şeyi atmasını” bekleriz.
- Okul yöneticisi, öğretme sistemini anlar ve öğretmendir. Astlar, bu liderle çalışmanın sonucu olarak gelişirler. Onlar, öğrenci öğrenimini en iyi bir biçimde geliştiren öğretmenlerin davranışlarını tanırlar.
- Öğrenme sonuçlarını gözlemlerler.
- Eğitim liderinin müfredat çeşitleriyle aşina olması beklenir.
- Etkili eğitim lideri, eğitim kurumu ve toplum arasında bir bağ olarak hareket eder. Bu rol için iletişim gereksinimleri belirgindir.

1.3.2. Kavramsal Beceriler

- Etkili eğitim liderinin temel rolü düşsel olmalıdır. “O diğerlerine neyin önemli ve değerli olduğunu gösterir.” O, okul bölgesinin nasıl olması ile ilgili vizyona sahiptir.
- Vizyon ve amaçlarla ilgili açıklamaları yapar. Amaçlar, hedeflerin uzun-sıralı ifadeleridir. Okulun kabul edilmiş amaçlarını içerir.
- Lider, örgütsel sistemlerin öğrencisidir. İnsan kaynaklarını tanır. Aynı zamanda müfredatın kavranması ve yeterlilik için gerekli olan idari yapılar üzerinde ısrar eder.
- Etkili eğitim lideri yargıyı geliştirir. Yargı, kararın sonuçlarını önceden tahmin etme kabiliyetidir. Başka ifadeyle hareket halinde olan sistemin

¹Şahin, a.g.t., s.21.

sonuçlarını tahmin etme kabiliyeti. Yargı, deneyimden edinilen kavramsal beceridir. Akıl tarafından biçimlenir ve bilgi temeli tarafından güçlenir.

- Lider, kaynakları edinmek için güç yapılarını etkiler. Bölgenin eğitim amaçlarını düzeltir

1.3.3. İnsani Beceriler

- Organizasyonlar bazı durumlarda krizlerle karşılaşır. Kriz bir çatışmadır, kontrol dışıdır. Çatışmalar kaçınılmazdır. Etkili eğitim lideri çatışmaya aracılık eder ve kriz potansiyelini aza indirir. Lider, becerikli bir arabulucudur.
- Empatiktir. Lider iyi bir dinleyicidir. İlgili soruları sorar, belirsizliği hisseder, konuları anlar ve diğerlerinin sorunlarıyla ilgilenir.
- Etkili liderler, yüksek beklentiler taşır.
- Bağlılık inanç hareketidir. Lider bunu göstermeli ve beklemelidir. İletişim, karar alma ve tüm etkinlik bağlılığın ürünleridir.
- Olgunluk insan becerilerine hitap eder. Rakip ilişkiler tırmanışa geçtiğinde olgunluk gerekir. Bu kazan-kazan müzakerelerini geliştirir.
- Lider, gücü paylaşarak güç kazanır.
- Espri anlayışı, etkili eğitim liderinin vazgeçilmez bir aracıdır. Gülümsemeyi ihmal etmez.¹

1.4. Eğitimde Liderlik

Eğitim ve okul yönetimi alanında liderlikle ilgili geliştirilen çeşitli yaklaşım ve modellerin bir kısmı, (yönetimde liderlik) konusunda geliştirilen yaklaşım ve modellerden etkilenmiştir.² Eğitim liderliği, içinde bulunduğu güç çevresi ve bürokratik ortamdan ayrı incelenemez. Özellikle eğitimde, bu güç ve ortam çok karmaşık öğelerden meydana gelir. Eğitim lideri, formal olduğu kadar informal örgüt ve liderlerden yararlanmak yoluyla durumunu güçlendirebilir. 1980 ve sonrası dönemde geliştirilen liderlik yaklaşımları yeni liderlik yaklaşımları olarak ele alınmıştır.

Bir okulun yönetimde rol oynayan çeşitli öğeler vardır. Bu öğeler iç ve dış olmak üzere iki gruba ayrılabilir. İç öğeler, bir okulun yapısında yer alan ve

¹ Nal, a.g.t., s.37.

² Şişman, a.g.k., s.24.

kendisini oluşturan yöneticiler, öğretmenler, uzmanlar ve eğitici olmayan diğer personeldir. Dış ögeler, bir okulun yapısında olmayan ancak yönetiminde rol oynayan ve etkileyen merkez yöneticileri, veliler, çevredeki baskı grupları, gönüllü mesleki kuruluşları ve endüstri temsilcilerdir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç ögelerin lideri okul müdürü olmalıdır. Gerçekte müdür formal yetkilerden güç alan bir üst olmalıdır. Ancak okuldaki diğer ögeler tarafından kabul edilir ve benimsenirse, liderlik statüsü kazanabilir.¹

Liderliğin durumdan doğduğu görüşlerine rağmen, bu özelliklerden bazılarını bütün liderlerin taşıması ve bunlara ilişkin özellikler, halkın sevmesi, orijinallik, usa vurma, uyum, kararlılık, psikolojik denge, sosyo- ekonomik statü ve iletişim becerileridir. Bunların üçü ile liderlik davranışları arasında sıkı bağlar bulunmuştur. Liderlik özellikleri makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür ve liderin sosyal durumlarındaki ilişkileri oranında etkili olur. Bu bakımdan, bu özellikleri birer birer incelemek yoluyla liderin özelliklerini aramak ve bulmak girişimi eksik kalmaya mahkumdur. Böylece, bu özelliklerin bütün olarak sosyal durumların içinde incelenmesi eğilimi güçlenmektedir. Özellikle Gestalt yaklaşımının etkisinde kalan bu eğitim, liderlik davranışını ayrı ayrı özelliklerin değil, bütün bir organizmanın eylemi olarak görmek yönünde gelişmektedir.²

Liderler genellikle kendine güveni çevresindekilerden daha çok olan, daha az kişisel davranabilen, çabuk fikir ve eylem gösteren, çevresindekilerin davranışlarına karşı duyarlı kişiler olmaktadır. Liderliğin bazı yetenekler gerektirdiği bir gerçektir. Bunlar liderin daha çok, yüz yüze ilişki durumlarında, olayların çözümlenmesinde, kitle iletişiminde ve belirli bir işleri yapabilecek kişilerin seçiminde yararlanabileceği yeteneklerdir. Bunlardan başka, birçok yazar ve araştırmacılar, yarım asırdan beri, liderlik özellikleri veya kişilik ögelerini, çeşitli biçimlerde sıralamış veya gruplandırmıştır. Cesaret, kararlılık, kendini kontrol, bağımlılık, derin görüş, önlem ve sosyal uyum bu özellikler arasındadır. Fakat bu araştırmaların beklide en duyarlı olanları bir gruptaki liderin diğer grupta lider olamayacağını gösterenlerdir. Okul yönetiminde liderlik, örgüte olduğu kadar, üyelerine de dönük olmalıdır. Bu konuda yapılan

¹ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2005, s.205.

² Bayrak, N., "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri", Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2001, s.3.

araştırma hem çevrenin okulu desteklemesini sağlayan, hem de öğretmenlerin çevre baskılarına karşı koruyan yöneticilerin genellikle liderlik rolüne girebildiklerini göstermektedir.¹

1.5. Öğretimsel Liderlik

Öğretim liderliği kavramı, 1970'li yılların sonundan itibaren batılı ülkelerde başarılı ya da etkili okullar üzerinde yapılan araştırmalarla birlikte gündeme gelmiştir. Bu araştırmalarda liderlik, okul iklimi, öğretmen, öğrenci, program, öğretim teknikleri, finansman, aile ve toplum katılımı gibi konular üzerinde en çok durulan boyutlar olarak belirlenmiştir. Öğretim liderliğine ilişkin ilk araştırmaların sonuçları 1980 ve 1990'lı yıllarda yapılan araştırmalarla da desteklenmiştir. Söz konusu çalışmalarda yine başarılı okulların özellikleri arasında açık bir okul misyonu geliştiren, dikkatleri öğrenme üzerinde toplayan ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir okul iklimi yaratmayı başaran öğretim liderlerinin önemli bir yer tuttuğu belirlenmiştir.²

Öğretimsel liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özelliklerden biri öğretme ve öğrenme süreçleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır. Öğretimsel liderlik, diğer liderlik alanlarına göre öğrenciler, öğretmenler, öğretim programı ve öğretme öğrenme süreçleri ile doğrudan ilgilenmeyi gerektiren bir liderlik alanıdır. Bir okulu şekillendiren ve tanımlayan üç önemli güç vardır. Bunlar öğrenciler, öğretmenler ve toplumdur. Okulun etkili olması, bu üç gücün müfredat programı doğrultusunda etkileşim içinde çalışmasına bağlıdır. Öğretimsel lider olan okul yöneticilerinin temel görevi de öğretimin niteliğini yükseltmek için bu güçleri okulun amaçları doğrultusunda ustalıkla koordine edebilmektir.³

Öğretim liderliği, okul müdürünün, okulda beklenen sonuçlara ulaşabilmek için hem kendisinin yerine getirmek durumunda olduğu, hem de kendisi dışındaki insanları etkileyerek onlar aracılığı ile yerine getirilmesini sağladığı davranışları içerdiği görülmektedir. Diğer taraftan öğretim liderliği, sadece okul müdürüyle ilgili bir nitelik değildir. Öğretim işi ile ilgili herkes (öğretmen, okul müdürü, müdür yardımcısı, denetici) buldukları konumlar itibarıyla birer öğretim lideri olmak durumundadır. Okulda öğretim lideri olarak müdürün görevleri;

¹ Bursalıoğlu, a.g.k., s.213.

² Şişman, a.g.k., s.57.

³ Esra, E., "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini", Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2006, s.28.

- Okulun akademik amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları sağlaması,
- Öğretmenlerle etkileşimde öğretim uygulamalarının geliştirilip yönlendirilmesi için öğretim ve program konuları hakkında bilgi ve beceriye sahip olması,
- Bireylerle, küçük ya da büyük gruplarla iletişimde etkili olması,
- Okul içinde ve dışında, okulun bütün olarak fiziksel ve felsefi açıdan ne olduğunu personel, öğrenci ve velilerin gözünde görülebilir bir hayal (resim) olarak yaratabilmesi için vizyoner bakış açısına sahip olması gerekmektedir.

1.6. Öğretimsel Liderliğin Rollerini

Öğretimsel liderliğin önemli bir kısmını sınıfın hedef ve amaçlarını iletmek, ekip desteği sağlamak ve olumlu bir okul iklimi kurmaktır. Çalışanların ve öğrencilerin iyi geçinmelerinden dolayı yüksek moral ve birbirlerine karşı olan güven, saygı ve ilginin mevcut olduğu bir hava olumlu bir okul iklimi olarak karakterize edilir. Olumlu okul ikliminin sağlanması, mevcut değerlere (saygı, işbirliği vs) sahip çıkılması, öğrenci merkezli programların uygulanması gibi becerileri kullanabilmek için okul yöneticisinin öğretimsel lider olarak sahip olması gereken rolleri bulunmaktadır.¹ Şöyle ki;

1.6.1. Kaynak Sağlama Rolü

Okul yöneticisi, okulun vizyon ve amaçlarına ulaşmasını sağlamak için gerekli toplumsal kaynakları sağlayan, bu kaynakları özenle bir araya getiren ve gerekli yapıyı kuran kişidir. Kaynakları etkili bir şekilde kullanarak, öğretimsel etkililiği artırmayı ve öğrenci başarısını en üst düzeye çıkarmayı amaçlar. Bir kaynak sağlayıcı olarak okul yöneticilerinin temel rolleri şunlardır:

- Öğretimsel lider, zaman ve kaynakları etkili kullanır.
- Lider, değişmeye uygun bir iklim oluşturur, değişim yönetimi becerilerinden yararlanır, bireysel ve grupsal düzeyde benimsenen duyguların okul ortamında gelişimini sağlar.
- Öğretimsel lider, okul personelini motive etme yeterliğine sahiptir.

¹ Tıkır, N., "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışıyla Duygusal Zeka Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2005, s.28.

- Öğretimsel lider, okul personelinin öğretimsel kaynaklardan yararlanma konusunda güçlü ve zayıf yönlerini bilir.

1.6.2. Öğretimsel Olarak Kaynaklık Etme Rolü

Okul yöneticisi, doğrudan sınıf öğrenme ortamını geliştirmeye uğraşır. Öğretmenlerle etkili iletişim kurarak, onların öğretim materyallerini ve yeni öğretim stratejilerini kullanmalarını özendirir. Öğrenci başarısı ve öğretmen etkililiğini en üst düzeye çıkarmak için gerekli kaynakları sağlayabilecek yeterliğe sahiptir. Öğretimsel lider olarak okul yöneticisinin temel rolleri şunlardır:

- Öğretimsel lider, etkili öğretimsel stratejiler geliştirme ve öğretmeni sağlıklı bir şekilde değerlendirme yeteneğine sahiptir.
- Öğretimsel lider, öğretmenleri öğretimin geliştirilmesi amacı ile stratejileri ne ölçüde kullandığını denetler.
- Öğretimsel lider, öğrencilerin başarılarına yönelik öğretimsel konulara ilişkin bilgilerden doğrudan yararlanır ve eğitimsel programları değerlendirir.
- Öğretimsel lider, personel değerlendirme politikalarını başarılı bir şekilde uygular.
- Öğretimsel lider, öğretimsel programların uygulanmasında, öğrencilerin öğrenme amaçlarını bilir.

1.6.3. İletişim Sağlama Rolü

Okul yöneticisi iletişimci olarak herkesin paylaşacağı bir vizyon geliştirmelidir. En önemlisi vizyonun öğretmenlerin öğretimsel planlarıyla bütünleşmesi ve bir bağlılık oluşturmasıdır. İletişimci olarak, etkin dinleme, grup içi ilişkileri anlama ve okulu etkileyen çevresel güçleri tanıma konusunda uzman olmalıdır. İletişimci olarak okul yöneticisinin rolleri şunlardır:

- Öğretimsel lider çift yönlü iletişim kurar ve öğretmenleri gerçekçi olarak değerlendirir.
- Öğretimsel lider, özlü ve açık olarak konuşur.
- Öğretimsel lider, çatışma yöntem ve stratejilerini uygulamaya çalışır.
- Öğretimsel lider, sorun çözme tekniklerini öğrenerek, grubun eylem yönünü seçmesini kolaylaştırır.

- Öğretimsel lider, öğrenci, veli ve öğretmen arasında güçlü bir etkileşim sağlayarak grup sürecini yönetir.
- Öğretimsel lider, kişisel ve grup hedeflerini birbiri ile bütünleştirir.

1.6.4.Görünür Kişi Olarak Okul Yöneticisinin Rolü

Okul yöneticisi, sınıf ortamında ve koridorlarda öğrenci ve öğretmenlerle etkileşimde bulunur; bölüm toplantılarına katılır ve öğretmenlerle doğal bir biçimde sohbet eder. Görünür kişi olarak okul yöneticisinin temel rolleri şunlardır:

- Öğretimsel lider toplum ve okul personeliyle işbirliği içinde okulun misyonuna uygun olarak açık amaçlar geliştirir.
- Okulda veli, öğrenci ve öğretmen açısından her zaman hazır bulunan görünürdeki kişidir.¹

1.7. Etik Liderlik

Okul yönetiminin başarılı olması için yönetici, mesleksi bir değerler sistemine sahip olmalıdır. Aksi durumda yöneticinin olan ile olması gereken arasındaki farkı görüp ona göre davranış göstermesi olanaklı değildir (Bursalıoğlu, 1997). Bu değerler etik değerlerdir. Etik ve etik liderlik tüm örgütler gibi okullar ve eğitim örgütleri için önemli hale gelmiştir. Çünkü etik düşünce ve eylemler, liderlerin en önemli sorumluluklarıdır

Okul yöneticileri okulun liderleri olarak bir takım sorumluluklara sahiptirler. Bu sorumluluklar okuldaki eğitim ve öğretim sürecini etkilemektedirler. Bu sebeple etik ve ahlak onlar için önemlidir. Okul gibi eğitim örgütlerinde liderler; özgürlük, dürüstlük, adalet ve eşitlik gibi önemli davranışları sergilemekten sorumludur. Bunları sergileyebilmek için, okul liderleri kendi değer sistemini bilmek zorundadır. Okul yöneticilerinin değer sistemi, eylemlerine yön verecek etik değerlerden oluşmalıdır.

Okul yöneticisinin uyacağı etik ilkeler konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Yönetimde etik değerler konusu, Amerikan Okul Yöneticileri Derneği (AASA), Okul İşletme Görevlileri Derneği (ASBO) ve diğer okul müdürü örgütlerince çok önemli bir konu olarak kabul edilmiş ve etik davranış ilkeleri geliştirilmiştir. Bu ilkeler şunlardır:

¹ Çelik, a.g.k., ss.45-49.

Eğitim yöneticileri:

- Bütün karar ve eylemlerinde, öğrencilerin iyiliğini temel değer olarak kabul ederler,
- Mesleki sorumluluklarını doğruluk ve drtstlkle yerine getirirler,
- Bütün bireylerin yurttaşlık ve insan haklarını gerektiği gibi korur ve desteklerler,
- Bölge, eyalet ve ulusal yasalara uygun davranır ve doğrudan ya da dolaylı olarak devleti yıkıcı ve bozucu örgütlere katılmaz ve bu örgütleri desteklemezler,
- Eğitim amaçları ile tutarlı olmayan yasa ve düzenlemelerin düzeltilmesi için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar,
- Politik, toplumsal, ekonomik veya diğer tür kazançlar sağlamak için mesleki konumlarını kullanmaktan kaçınırlar,
- Yalnızca uygun kurumlardan alınmış akademik derece veya mesleki sertifikaları kabul ederler,
- Mesleki etkililiklerini artırmak için sürekli araştırma ve mesleki gelişme sağlamanın yollarını ararlar,
- Bütün anlaşmalara, sona erinceye kadar ya da sona erdirilinceye kadar uygun davranırlar.

1.8. Vizyoner Liderlik

Vizyon geleceği düşlemek ve tasarlamaktır. Vizyon sahibi liderler toplumların, örgütlerin geleceğini düşleyen ve tasarlayan kişilerdir.¹ Vizyon okulda çalışanlara oşku ve bağlılık yaratır. okulun geleceğinin görülmesine ışık tutar, okula yöneticiye ve çalışanlara enerji verir, okulun geleceğine yol gösterir.² Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek geleceğe dönük somut, ulaşılabilir amaçlar koyabilme, bunları iletibilmeyi içinde bulunduran bir liderlik yaklaşımıdır. Vizyoner liderlik dönüşümcü liderlik ile çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak bazı yönetim bilimciler, vizyoner liderliği, vizyonu açıklamak, örgütsel kültürü değiştirmek gibi özellikleriyle diğer liderlik türlerinden ayırmaktadır. Vizyoner lider, gelecekte kurum tarafından gerçekleştirilmesi

¹ Erçetin, a.g.k., s.93.

² Tahaoğlu, F., Gediklioğlu, T.,“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt: 15, Sayı 58, Ankara, 2009, s.277.

öngörülen amacı açıkça ifade eder. Bu amaç kapsamında kurumsal kültürün değişimini sağlamaya çalışan becerileri ifade eder.¹

Etkili bir vizyoner lider, örgütsel ortamda iş görenler için bir ilham kaynağı olur; örgütün dışında bireylerle çok iyi ilgilenir, örgütün eğilimlerini belirler ve örgütsel değişmeyi gerçekleştirir. Vizyoner liderin önemli rolleri, yöne belirleme, değişme ajanı olma, sözcülük ve öğretmenliktir(antrenörlük). Vizyoner bir lider olarak okul yöneticisi mükemmel olmayı sağlayacak bir vizyon oluşturabilmek için okulun geleceğe yönelik temel eğilimlerini belirler. Değişme ajanı olarak okul yöneticisi, vizyonun paylaşımını kolaylaştıracak girişimlere destek olmak için, değişme sürecine açıklık getirir. Böylece okul yöneticisi mükemmel bir gündem oluşturmaya çalışır. Sözcü olarak okul yöneticisi, okul ve toplum için gündemler oluşturur ve bu gündemleri açıklamak için sözcülük yapar. Son olarak antrenörlük rolündeki yönetici, profesyonel rehberliği ve yardımı sayesinde daha mükemmel bir gündemin uygulanmaya konması için gerekli koşulları oluşturur.²

1.9. Öğrenen Liderler

Okulun bilgi toplumuna uyum sağlaması sürekli öğrenmesi ile mümkün olur. Sürekli öğrenme ise okulun öğrenen örgüt olmasıyla gerçekleşebilir. Bilgi toplumunun gerektirdiği okul modelinde, okulların “öğreten okul” imajı yerine “öğrenen okul” imajına sahip olmaları gerekmektedir. Öğrenen okul; başta okulun yöneticileri olmak üzere tüm işgörenlerinin yaşam boyu öğrenmeye açık olduğu, öğretme yerine öğrenmenin ön plana alındığı, öğrenme etkinliğinin temelinde öğrencilerin ilgi ve gereksinimlerinin yer aldığı okuldur. Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi öğrenen okul, güçlü bir örgüt kültürünü gerektirmektedir.³

Okullar, kültürleriyle vardır ve kültürleriyle birlikte yaşarlar. Okulların çevresi de okulları kültürleriyle tanır. Örgütsel öğrenme, doğrudan örgütsel kültür ile ilgilidir. Okullardaki her türlü etkinlik, birtakım kültürel özelliklere dayanmaktadır. Okul kültürü, okulda zamanla oluşan bir yaşam tarzı olarak görülebilir Okulun bilgi toplumuna uyum sağlaması, bilgi toplumunun kültürüne uymasına bağlıdır. Okul

¹Yılmaz, E., “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi,Konya, 2006,s.22.

² Çelik, a.g.k., ss.171-172.

³ Şimsek, Y., Yıldırım, C., “Öğrenen Okulların Kültürel Yapılar” XIII. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 6-9 Temmuz 2004, s.3.

kültürü belli değer, norm, gelenek ve inançları bireylere aktararak onların istendik değişikliği kazanmalarını sağlayabilir.¹

1.10. Okullarda Dönüştürücü Liderlik

Eğitim sisteminin asıl sıkıntısının bilimde ve teknolojiye meydana gelen, Toffler'in "Üçüncü Dalga" olarak tanımladığı Bilgi Toplumu'na geçişten kaynaklanmaktadır. Yani, eğitim sistemimiz henüz Tarım Toplumu'ndan Sanayi Toplumu'na geçişi tamamlayamadan üçüncü dalga ile karşı karşıya kalmıştır. Bu nedenle, eğitim liderlerinin görevi, kelimenin tam anlamıyla sistemi çağ atlatmaktır. Mevcut değerlerin geçerli olduğu ve geleceğin rahatça kestirilebildiği dönemlerde yönetici yeterli olacaktır. Ancak mevcut değerlerin geçerliğini kaybedip yeni değerlerin geliştiği ve geleceğin kestirilemediği dönemlerde ise lidere ihtiyaç vardır.²

Okulu yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır. Bu anlamda, eğitimsel yöntem ve hedefler hakkındaki belirsizliğin giderilmesini, eğitimin sadece teknolojik boyutunun gelişmesini değil, aynı zamanda bu değişmeyi destekleyecek bir okul yapısının tasarlanmasını ve daha profesyonelleşmiş bir öğretim gerçekleştirmede okul yöneticisinden beklenen öğretimsel liderlik davranışlarını kapsamaktadır. Eğitimde dönüşümcü liderliğin kavramsallaştırılmasında özellikle okul dışı örgütlerde geliştirilen modelden yararlanılmıştır. Jantzi ve Leitwood (1996) dönüşümcü liderlik davranışının altı boyutunu şu şekilde belirlemişlerdir.³

1. Bir vizyon belirleme ve geliştirme: Lider, okula yeni ufuklar açacak bir kimlik geliştirmek için, geleceğin vizyonunu belirleme, gerçekleştirme ve okul personeline asılamaya çalışır.
2. Grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme: Lider, öğretmenlerin ortak hedefler doğrultusunda işbirliği yapmalarını özendirici davranışlar sergiler.
3. Bireysel destek sağlama: Lider öğretmenlere karşı saygılı olmaya ve onların duygu ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmeye çalışır.

¹ Çelik, a.g.k., s.134.

² Eryılmaz, a.g.t., s.27.

³ Çelik, a.g.k., ss. 148-150.

4. Entelektüel uyarım: Lider iş görenlerin ise ilişkin varsayımlarını yeniden denemelerine olanak sağlar ve performansı artırabilecek düşüncelerin oluşumunu özendirir.
5. Bir davranış modeli oluşturma: Lider, temel değerleri iş görenlere benimseterek örnek davranış seti oluşturur.
6. Yüksek performans beklentisi: Lider, iş görenlerin kalite, mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlar gösterir.¹

Sagor ve başkaları (1990), aşağıda dönüşümcü liderlik ile ilgili yapılan birkaç araştırmadan seçilmiş özel görüşler yer almaktadır.²

- Okul yöneticisi, her gün her sınıfı ziyaret eder; sınıflarda yardımlarda bulunur; öğretmenleri diğer öğretmenlerin sınıflarını ziyaret etmeleri konusunda cesaretlendirir.
- Okul yöneticisi, tüm personeli yılın başında okulun amaçları inançları ve vizyonu etrafında birleştirir.
- Okul yöneticisi, öğretmenlerin çalışmalarının düzenlenmesine farklı yorumlar arayarak ve olasılıkları kontrol ederek aktif olarak katılır; kişisel problemleri okulun geniş bakış açısı içerisinde değerlendirir; önyargıya dayalı çözümler içeren sözlere engel olur; toplantılar boyunca önemli noktalar üzerinde açıklamalar ve özetler yapar; grubun görev başında bulunmasını sağlar ama kendi fikirlerini onlara empoze etmez.
- Okul yöneticisi, gücün paylaşılma yolu olarak araştırma takımı ya da okul geliştirme takımının faaliyetlerini kullanır; herkese ayrı sorumluluklar verir ve personeli yönetim faaliyetleri içinde tutar; bunun için talep olmaksızın onların bir grupta görev yapmalarını ister.
- Okul yöneticisi, okulun gelişiminde katkısı olan personel ve öğrencilerin çalışmalarının halk tarafından fark edilmesini sağlamak için yapılan iyi faaliyetleri ortaya koyar; öğretmenlere çalışmalarından dolayı özel notlar yazar.
- Okul yöneticisi, personelin istekleri ve ihtiyaçlar üzerinde sık sık durur; öğretmenlerin davranışları ve psikolojileri üzerinde yenilikçi bir bakış

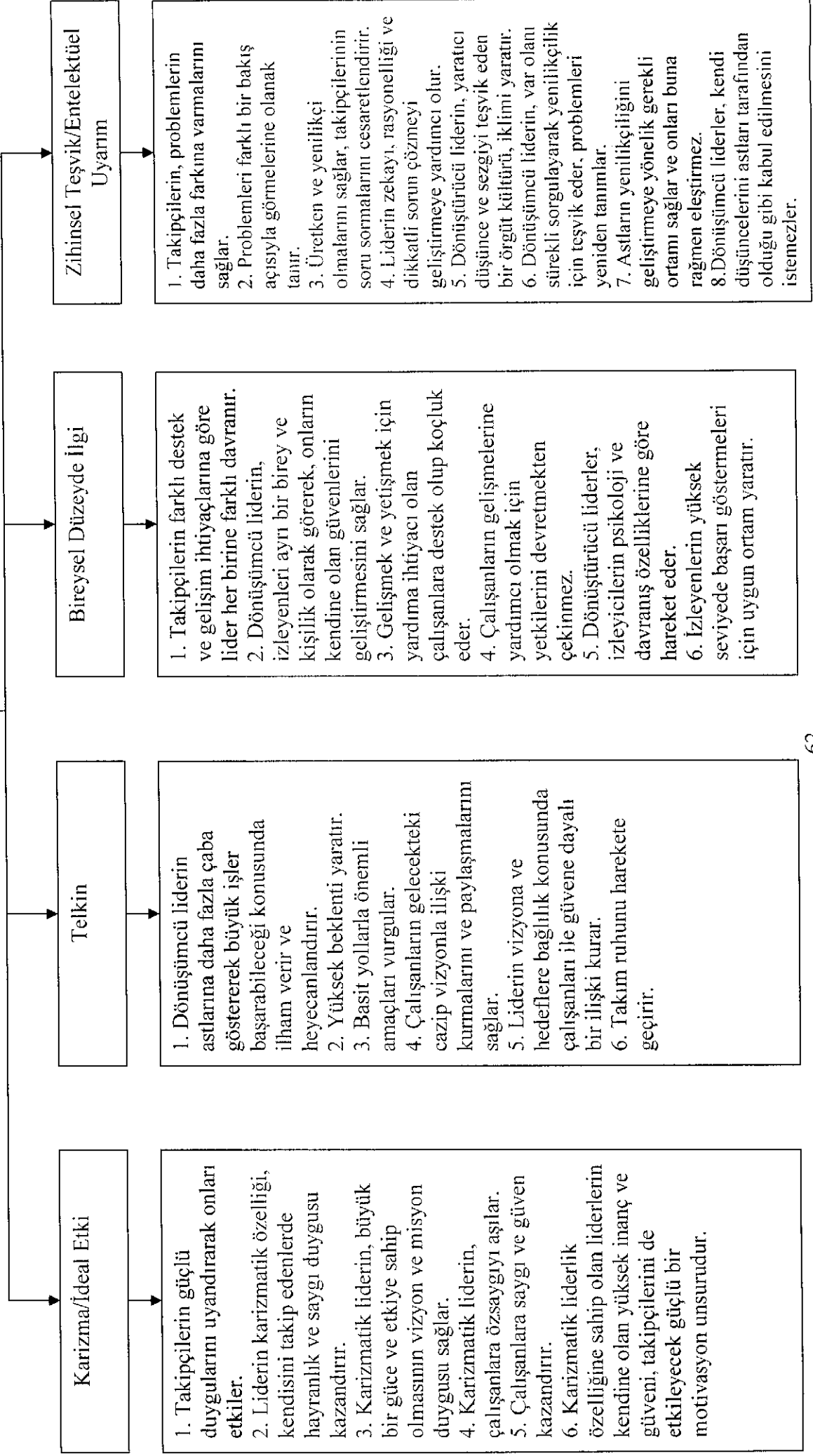
¹ Çelik, a.g.k., s.150.

² Koçak, T., " Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki ", Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, ss.50-51.

açısıyla durur; aktif bir dinleyici olur; ve personele dürüst bir şekilde önem verdiğini gösterir.

- Okul yöneticisi, öğretmenlerin yeni fikirlere açık olmalarını ve onları kullanmalarını sağlar; araştırmaları onlarla paylaşır ve tartışır; kişilerin üzerinde düşünmesi için sorular ortaya koyar.
- Okul yöneticisi, okulun uygun bir yerinde, personelin bir araya gelmesini sağlayacak bir çalışma mekânı oluşturur; öğretmenlerin yeteneklerini birbirleriyle paylaşmalarını sağlar; kendiside toplantılara katılarak elde ettiği bilgileri personelle paylaşır.
- Okul yöneticisi, yeni personel alındığında, onların aktif olarak okulda alınan kararlara katılmaları ister; yeni gelen öğretmenlerden sorumlulukları ile birlikte işbirliği için olmalarını ister; eğer yeni gelenler kendilerini okul amaçlarına uyduramazlarsa, onlara bir başka okula gitmeleri seçeneğini sunar.
- Okul yöneticisi, öğretmen ve öğrenciler için yüksek beklentiler içinde olur, eğer kendiside aynı şeyleri verme konusunda istekli değilse, yüzde de yüz oranında bir beklenti içerisinde olmaz; öğretmenlere olabilecekleri en iyi öğretmen olmalarını söyler.
- Okul yöneticisi, öğretmenlere, çalışma günü içerisinde bir proje için para bulma ya da ortak bir çalışma için zaman sağlama gibi durumlarda yardımcı olmak için bürokratik mekanizmaları kullanır; öğretmenleri sınırlı zaman, aşırı kırtasiyecilik gibi problemler karşısında korur ve diğerlerinden de aynı şeyi bekler.
- Okul yöneticisi, öğretmenlerin sadece kendi sınıflarından değil tüm öğrencilerden sorumlu olduklarını bilmelerini sağlar.

İlköğretim Okul Yöneticilerinin
Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine
Sahip Olma Düzeyleri Algoritması



III. BÖLÜM

ARAŞTIRMA

1. AMAÇ

Bu araştırma öğretmen görüşlerine göre “İlköğretimde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine hangi düzeyde sahip olduklarını incelemeyi amaçlamaktadır”. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

1. İlköğretim okul yöneticileri, öğretmenlerin değerlendirmelerine göre dönüşümcü liderlik özelliklerine hangi düzeyde göstermektedir.

2. İlköğretim okul yöneticileri dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Bunların yanında demografik farklılıklarla ilgili aşağıda verilen bir dizi hipotez test edilecektir.

H1: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H2: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H3: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermektedir.

H4: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H5: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H6: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H7: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermektedir.

H8: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H9: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H10: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H11: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermektedir.

H12: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H13: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H14: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H15: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermektedir.

H16: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H17: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H18: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H19: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermektedir.

H20: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

2. ÖNEM

Gelişen ve değişen dünyada eğitim sistemimizin de ihtiyaç duyduğu dönüşümün gerçekleşmesi için gerekli olan “Dönüşümcü Liderlik” anlayışını tanıtmak açısından önemlidir. Bu araştırma ile ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik ile ilgili mevcut durumlarını ortaya koyarak, günümüz ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik eğitimine gereken önemin verilmesi sağlanabilir.

3. VARSAYIMLAR

1. Öğretmenlerin ankete verecekleri yanıtlar, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilgili görüşlerini yansıtmaktadır.
2. Örneklem grubu, İstanbul İli, Silivri İlçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenleri temsil etmektedir.

4. SINIRLILIKLAR

1. Bu çalışmada elde edilen veriler 2009-2010 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ili, Silivri ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin olarak, öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
2. İstanbul ili, Silivri ilçesinde bulunan ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla oluşturulan anketteki sorularla sınırlıdır.

5. TANIMLAR

Lider: Bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır.¹

¹Eren, a.g.k., s.431.

Dönüşümcü Lider: Geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır.

Karizma/ İdeal Etki: İzleyicilerin algılarının ve atıflarının liderin nitelik ve davranışları, liderliğin yer aldığı koşullar ve izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu izleyicileri kendisi için harekete geçirebilen bir güçtür.

Bireysel Düzeyde İlgi: Takipçilerin farklı destek ve gelişim ihtiyaçlarına göre, her birine farklı davranmasıdır.¹

Telkin: Dönüşümcü liderlerin arzu edilen amaçlara ilişkin olarak izleyenlerin farkında olmalarını ve anlayışlarını, semboller ve basitleştirilmiş heyecan veren ikna yoluyla isteklendirmeleri özelliğidir.

Zihinsel Teşvik: Takipçilerin problemlerin daha fazla farkına varmalarını, farklı bir bakış açısıyla problemlerini görebilmelerini, daha üretken ve yenilikçi olmalarını sağlayan, takipçilerinin soru sormalarını cesaretlendiren ve eski davranış kalıplarını değiştirebilecek düşüncelere yönlendiren liderlik boyutudur.

6. YÖNTEM

6.1. Araştırma Modeli

Araştırma tarama modelindedir. İlköğretimde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine hangi düzeyde sahip olduklarını incelemeyi saptamaya çalışılacaktır. Ayrıca farklı değişkenlere göre (Yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, branş, eğitim düzeyleri) bir farklılık gösterip göstermediği de ilişki olarak aranacaktır.

6.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2009-2010 Eğitim ve Öğretim Yılında İstanbul ili Silivri ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 1010 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Silivri ilçesinde bulunan 190 ilköğretim okulu öğretmenleri oluşturmaktadır. 190 öğretmene anket uygulanmıştır. Veri analizi öncesinde veri temizliği yapılmış, tamamlanmayan anketler analiz

¹ Zel, a.g.k., s.136.

dışında bırakılarak değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece analize dahil edilen öğretmen sayısı 176 olmuştur.

6.3. Veriler ve Toplanması

Araştırma verisi geliştirilen anketin öğretmenlere uygulanması ile toplanacaktır. Anket iki bölümden oluşmakta olup birinci bölümde öğretmenlerin kişisel bilgileri, ikinci bölümde ise dönüşümcü liderlik ile ilgili anket sorularının analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin kişisel bilgilerini öğrenmeye yönelik ilk bölümde 5 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde yer alan “Dönüşümcü Liderlik Anketinde” cevaplanması gereken toplam 42 soru vardır. Araştırmada kullanılacak olan anket araştırmacı tarafından literatür taraması yapılarak, teorik boyutla dönüşümcü liderliğin boyutlarından hipotez edilerek sorular geliştirilmiştir. Ankette beşli Likert tipi tutum ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılar her sorunun maddelerini tamamen katılıyorum, katılıyorum, karasızım, katılmıyorum ve hiç katılmıyorum olmak üzere cevap vermektedirler.

6.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırma verileri 24 Aralık 2009- 11 Ocak 2010 tarihleri arasında Silivri ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerden elde edilmiştir. Anket sonuçları öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre rakamlarla kodlanarak bilgisayar ortamında SPSS paket programına aktarılmıştır. Ölçekleri oluşturan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgililen sorunu ne derece yansıttığını belirlemek için Güvenilirlik Analizi yapılarak cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır.

Verilerin analizinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyet, yaş, okulda çalışma süresi ve mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumu gibi demografik ve kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde hem parametrik hem de parametrik olmayan yöntemlerden yararlanılmıştır.

Cinsiyet ve mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumuna göre yapılan analizlerde t-testi veya Mann Whitney U testi, yaş ve okulda çalışma süresine göre yapılan analizlerde ise varyans analizi veya Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Belirtilen analizlerin dışında tanımlayıcı istatistiklerden (maksimum değer, minimum değer, ortalama ve standart sapma) yararlanılmıştır. Ayrıca analizde kullanılacak

yöntemlerin belirlenmesi amacıyla değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunun testi için Kolmagorov Smirnov testi kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan yöntemlerin kullanım amaçları aşağıda özetlenmektedir:

- T- testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılır. T testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. T testinde kritik nokta iki'dir. t testi her zaman iki farklı ortalamayı ya da değeri karşılaştırır.¹
- Mann Whitney U testi; bağımsız örnekler için uygulanan t-testlerinin parametrik olmayan alternatifidir. T- testinde olduğu gibi, iki grubun ortalamalarının karşılaştırılması yerine, Mann-Whitney U testi grupların medyanlarını karşılaştırır. Sürekli değişkenlerin, iki grup içerisinde, değerlerini sıralı hale dönüştürür. Böylece, iki grup arasındaki sıralamanın farklı olup olmadığını değerlendirir. Değerler sıra haline dönüştürüldüğü için değerlerin asıl dağılımları önemli değildir.²
- Varyans analizi iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır. Bu çalışmada kullanılan tek yönlü varyans analizidir. Tek Yönlü Varyans analizinde iki değişken vardır ve bağımsız değişkene göre bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test eder.
- Varyans analizinin kullanılabilmesi için gerekli varsayımlardan biri olan “varyansların homojenliği” testi için levene homojenlik testi kullanılır. Levene testi sonucu varyanslar homojen çıkarsa, varyans analizinden elde edeceğimiz sonuçların sağlıklı olduğu söyleyebiliriz. Eğer test sonucu varyanslar homojen çıkmazsa, varyans analizi yerine onun alternatifi olan Kruskal Wallis testinin kullanılması daha uygun olacaktır.³

¹ Kalaycı, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara, 2006,s.74

² Kalaycı, a.g.k., s.99.

³ Kalaycı, a.g.k., s.138.

- Kruskal Wallis testi gruplar arası tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan alternatifidir. Bu analiz sürekli değişkenler için üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlar. Değerler sıralı hale çevrilir ve her grup için sıralı ortalamalar karşılaştırılır. Bu bir gruplar arası analizdir.¹

7. SÜRE VE OLANAKLAR

Araştırma bir yüksek lisans tezi olup süre itibariyle 2009-2010 Eğitim-Öğretim yılı dönemini kapsamaktadır. Anket uygulaması 24 Aralık 2009 ile 11 Ocak 2010 tarihleri arasında yapılacaktır.

8. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmen görüşlerinden hareketle incelenmesine amacıyla aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. 190 öğretmene anket uygulanmıştır. Veri analizi öncesinde veri temizliği yapılmış, tamamlanmayan anketler analiz dışında bırakılarak değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece analize dahil edilen öğretmen sayısı 176 olmuştur. Amaç doğrultusunda belirlenen alt problemlerin irdelenmesi için anket aracılığı ile öğretmenlerden toplanan veriler analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Çalışmada kullanılan anket, demografik soruların yanı sıra okul yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini ölçmeye yönelik 42 sorudan oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri karizma/ideal etki, telkin, bireysel düzeyde ilgi ve entelektüel uyarım olmak üzere dört alt boyutta ele alınmıştır.

8.1. Demografik ve Kişisel Bulgular: Öğretmen Profili

Bu başlık altında araştırmaya katılan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, halihazırdaki okulda kaç yıldır çalışıldığı, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumu ve öğrenim durumu olmak üzere demografik ve kişisel özelliklerine göre dağılımları incelenmiş ve sonuçlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Konu ile ilgili bulgular Tablo 1’de sunulmaktadır.

¹ Kalaycı, a.g.k., s.106.

Tablo 1. Anket Uygulanan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

KİŞİSEL DEĞİŞKENLER	DEĞİŞKEN DÜZEYİ	f	%
Cinsiyet	Kadın	107	60,80
	Erkek	69	39,20
Yaş	30 yaş ve altı	74	42,05
	31-40 yaş	62	35,23
	41 yaş ve üzeri	40	22,73
Öğrenim Durumu	Lisans	169	96,02
	Yüksek Lisans	7	3,98
Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumu	Eğitim Fakültesi	135	76,70
	Fen Edebiyat Fakültesi	19	10,80
	Yüksek Öğretmen Okulu	11	6,25
	Diğer	11	6,25
Okuldaki Hizmet Süresi	1-5 yıl	123	69,89
	6-10 yıl	30	17,05
	11 yıl ve daha fazla	23	13,07

Tablo 1 'de araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde elde edilen bulgular şu şekildedir:

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin %60,8'i (107kişi) kadın, %39,2'si ise (69 kişi)erkektir. Katılımcıların yarısından fazlası kadındır.
- Öğretmenlerin yaşları; 30 yaş ve altı, 31-40 yaşları arasında olanlar, 41 ve üzeri yaş grubunda olanlar olmak üzere üç grup altında düzenlenerek analiz edilmiştir. Öğretmenlerin %42,05'inin (74 kişi) 30 yaş ve altında olduğu dikkat çekmektedir. Bunu orta yaş grubu öğretmenleri (%35,23;62 kişi) takip etmektedir. Orta üstü yaş grubunda yer alan öğretmenlerin oranı ise diğerlerine kıyasla düşüktür (%22,73;40 kişi) Katılımcılar arasında genç öğretmenlerin 30 yaş altı önemli bir gösterge olduğu söylenebilir.
- Öğretmenlerin öğrenim durumları incelendiğinde; neredeyse tamamının üniversite mezunu (%96,02;169 kişi) oldukları görülmektedir. Yüksek lisans

mezunu olanların oranının oldukça düşük (%3,98;7 kişi) olması ve doktora mezunu öğretmen bulunmaktadır.

- Öğretmenlerin mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumlar incelendiğinde her 10 kişiden yaklaşık olarak 8'inin Eğitim Fakültesi mezunu oldukları görülmektedir. Bunu sırasıyla Fen-Edebiyat Fakültesi mezunları (%10,8; 19 kişi), Yüksek Öğretmen Okulu mezunları (%6,25; 11 kişi) ve diğer fakültelerden mezun olanlar takip etmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir kısmı Eğitim Fakültesi mezunudur.
- Öğretmenlerin okuldaki hizmet sürelerinin incelenmesi ile elde edilen bulguların öğretmenlerin yaşlarından elde edilen bulgular ile paralellik gösterdiği söylenebilir. Bu bulgu araştırma sonuçlarının tutarlılığını göstermesi açısından önemlidir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %69,89'u (123 kişi) söz konusu okulda 1-5 yıl aralığında bir süredir hizmet vermektedir. Okuldaki hizmet süresi arttıkça öğretmenlerin oranının azaldığı görülmektedir. 6-10 yıl aralığında bir süredir aynı okulda hizmet veren öğretmenlerin oranı %17,05 (30 kişi) iken 11 yıl ve daha uzun süredir hizmet verenlerin oranı %13,07'ye (23 kişi) düşmektedir.

8.2. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Bulgular

Dönüşümcü liderlik ölçeği; karizma/ideal etki, telkin, bireysel düzeyde ilgi ve entelektüel uyarım olmak üzere dört alt ölçeği kapsamaktadır. Yöneticilerin karizma/ideal etki özelliklerine sahip olmaları ile ilgili sorulan 11 soruya öğretmenlerin verdiği yanıtlar toplanarak **karizma**, telkin etme özelliklerine sahip olmaları ile ilgili sorulan 8 soruya öğretmenlerin verdiği yanıtlar toplanarak **telkin**, bireysel düzeyde ilgi gösterme özelliklerine sahip olmaları ile ilgili sorulan 13 soruya öğretmenlerin verdiği yanıtlar toplanarak **bireysel düzeyde ilgi**, entelektüel uyarımda bulunma özelliklerine sahip olmaları ile ilgili sorulan 10 soruya öğretmenlerin verdiği yanıtlar toplanarak **entelektüel uyarım** olmak üzere dört alt ölçek elde edilmiştir.

İlköğretim okullarında görev yapmakta olan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemek üzere kullanılan anket için

güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgililenen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir. Dönüşümcü liderlik ölçeği için yapılan güvenilirlik analizine göre $0,80 \leq$ Cronbach Alfa = $0,983 < 1,00$ olduğundan kullanılan ölçek yüksek derecede güvenilirirdir.¹

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini belirlemede kullanılan alt ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Dönüşümcü Liderlik Alt Boyutları Değişkenlerinin Güvenirlilik Analizi Sonuçları

(Cronbach Alfa Katsayıları)

		Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Alt Boyutlar	Dönüşümcü Liderlik	0,983	42
	Karizma	0,942	11
	Telkin	0,945	8
	Bireysel Düzeyde İlgı	0,955	13
	Entelektüel Uyarım	0,955	10

Tablo 2’de de görüldüğü gibi alt ölçekleri için hesaplanan cronbach alfa katsayılarının hepsi 0,80 ile 1 arasında değerler almışlardır, kullanılan ölçekler yüksek derecede güvenilirirdir.

Okul yöneticilerinin genel dönüşümcü liderlik ve alt boyutları olan karizma, telkin, bireysel düzeyde ilgi ve entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 3’de sunulmaktadır.

¹ Kalaycı, a.g.k.,s.405.

Tablo 3. Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Madde Sayısı	Min.	Maks.	\bar{X} (ölçek ortalaması)	S	$\bar{\bar{X}}$ *
Dönüşümcü Liderlik (Genel)	42	47	210	149,44	31,85	3,56
Karizma	11	11	55	38,63	8,96	3,51
Telkin	8	8	40	28,14	6,67	3,52
Bireysel Düzeyde İlg	13	14	65	46,45	10,30	3,57
Entelektüel Uyarım	10	14	50	36,22	8,17	3,62

Ankete doğru yanıt veren 176 öğretmenin değerlendirmesine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçek ortalaması 149,44 olup, puanları 47 ile 210 arasında değişmektedir. Benzer şekilde karizma alt ölçeği ortalaması 38,63, telkin alt ölçeği ortalaması 28,14, bireysel düzeyde ilgi alt ölçeği ortalaması 46,45, entelektüel uyarım alt ölçeği ortalaması ise 36,22'dir. Her bir alt ölçeği oluşturan madde sayısının farklı olması nedeniyle ortalamaları karşılaştırmak amacıyla ortalama puanlar madde sayılarına bölünerek standartlaştırılmıştır. Hesaplanan bu genel ortalamalar incelendiğinde hepsinin 3,5'un üzerinde bir başka ifade ile 4'e yakın olduğu görülmektedir.

Ölçekte 4 katılıyorum olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla genel anlamda öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin en çok sahip oldukları dönüşümcü liderlik özelliği entelektüel uyarımdır. Bunu sırasıyla bireysel düzeyde ilgi, telkin ve karizma özellikleri takip etmektedir. Öğretmenler diğer özelliklere kıyasla okul müdürlerinin karizma ve telkin özelliklerine sahip olma düzeylerinin daha düşük olduğunu düşünmektedir.

* Ortalamaların yorumlanmasında Likert Ölçek Noktalarının " 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen Katılıyorum" Olarak Tanımlandığı Göz Önünde Bulundurulmalıdır. Matematiksel Olarak Eğer Sayının Ondalık Kısmı 5'te Büyük ise Bir Üst Tam Sayıya, Ondalık Kısmı 5'ten Küçük ise Bir Alt Tam Sayıya Yuvarlanmaktadır. Bu nedenle 3,5 ve Üzerinde Olan Ortalamalar 4 Olarak Değerlendirilmekte ve Bu İfadelere Deneklerin Katıldığı İfade Etmektedir.

Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerini detaylı bir şekilde değerlendirmek için her bir alt ölçekte yer alan maddelerin tanımlayıcı istatistikleri aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 4. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Karizma Alt Boyutunu Oluşturan 11 Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek Maddeleri	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Hata
Karizma/İdeal Etki				
Öğretmenler okul yöneticisi ile çalışmaktan mutlu olur.	1	5	3,80	0,93
Okul yöneticisinin özgüveni yüksektir ve bu özelliği ile öğretmenleri motive eder.	1	5	3,65	1,05
Okul yöneticisinin oluşturduğu vizyon, öğretmenler tarafından takip edilir.	1	5	3,62	0,98
Okul yöneticisi çalışanlarına güven duygusu aşılar.	1	5	3,62	1,02
Okul yöneticisi adildir.	1	5	3,59	1,00
Öğretmenler okul yöneticisi ile çalışmaktan gurur duyar.	1	5	3,55	1,02
Okul yöneticisi öğretmenlerine özsaygıyı aşılar.	1	5	3,49	1,07
Okul yöneticisinin yönlendirmeleri ve kişilik özellikleri okulumuzda herkes tarafından saygı görür.	1	5	3,49	0,96
Okul yöneticisi öğretmenlerinin geleceğe umutla bakmalarını sağlar.	1	5	3,39	1,06
Öğretmenler okul yöneticisine yürekten inanır.	1	5	3,23	1,05
Öğretmenler okul yöneticisini bir başarı örneği olarak görür.	1	5	3,21	1,09

Karizma alt boyutunu oluşturan madde ortalamaları incelendiğinde çoğunun 3'ün üzerinde ya da 3'e yakın olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip olan maddeler; "Öğretmenler okul yöneticisi ile çalışmaktan mutlu olur." (3,8), "Okul yöneticisinin özgüveni yüksektir ve bu özelliği ile öğretmenleri motive eder." (3,65), "Okul yöneticisinin oluşturduğu vizyon, öğretmenler tarafından takip edilir." (3,62), "Okul yöneticisi çalışanlarına güven duygusu aşılar." (3,62), "Okul yöneticisi adildir." (3,59), "Öğretmenler okul yöneticisi ile çalışmaktan gurur duyar." (3,55)'dir. Genel olarak değerlendirildiğinde; öğretmenler okul yöneticilerinin kendileri ile çalışmaktan mutlu olduklarını ve gurur duyduklarını hissetmektedir. Onlara göre okul yöneticileri öğretmenlerine adil davranır, güven verir ve yüksek özgüvenleri sayesinde öğretmenlerini motive eder. Öğretmenler okul yöneticileri tarafından oluşturulan vizyonu takip ettiklerini belirtmektedir. Öğretmenler ve okul yöneticileri arasındaki bu olumlu ilişkilerin yanı sıra öğretmenlerin yöneticilerinin

daha çok kişisel özelliklerine vurgu yapan yargılarda kararsız kaldıkları da dikkat çekmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlerine özsaygı aşılması, öğretmenlerinin geleceğe umutla bakmalarını sağlama ile yöneticilerin yönlendirmeleri ve kişilik özelliklerinin okulda herkes tarafından saygı görmesi konularında çekimserdir. Ayrıca “Öğretmenler okul yöneticisine yürekten inanır.” (3,23) ve “Öğretmenler okul yöneticisini bir başarı örneği olarak görür.” (3,21) madde ortalamalarının diğerlerine kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle karizma özelliklerine ilişkin okul yöneticilerinin öğretmenler ile olumlu ilişkiler geliştirdiklerini ancak öğretmenlerin yöneticilerini bir model olarak görmedikleri söylenebilir. Bu bulgu dört alt boyutun karşılaştırılması sonrasında elde edilen okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeylerinin diğerlerine kıyasla daha düşük olduğu bulgusu ile paralellik göstermektedir.

Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Telkin Alt Boyutunu Oluşturan 8 Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek Maddeleri	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Hata
Telkin				
Okul yöneticisi öğretmenleri ile okulun vizyonunu paylaşır.	1	5	3,64	0,93
Okul yöneticisi öğretmenlerinin bakış açılarını eleştirdiğinde nedenini açıklar.	1	5	3,57	0,98
Okul yöneticisinin öğretmenleriyle güvene dayalı bir ilişkisi vardır.	1	5	3,53	1,00
Okul yöneticisi öğretmenlerini grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna eder.	1	5	3,53	0,98
Okul yöneticisi öğretmenlerinin karmaşık olaylarda çözüm üretmesine destek olur.	1	5	3,50	0,96
Okul yöneticisi öğretmenlerine, daha fazla çaba göstererek büyük işler başarabilecekleri konusunda ilham verir.	1	5	3,47	0,99
Okul yöneticisi öğretmenlerine görevlerini yapmaları konusunda örnek olup onları heyecanlandırır.	1	5	3,47	1,02
Okul yöneticisi öğretmenleri için yüksek hedefler belirler.	1	5	3,43	0,98

Telkin alt boyutunu oluşturan madde ortalamaları incelendiğinde çoğunun 3’ün üzerinde olduğu görülmektedir. En yüksek ortalamaya sahip olan madde 3,64 ile “Okul yöneticisi öğretmenleri ile okulun vizyonunu paylaşır.”dır. Okul yöneticileri öğretmenleri ile okulun vizyonunu paylaşmakta ve bu vizyon öğretmenler tarafından takip edilmektedir. Bunu sırasıyla 3,57 ile “Okul yöneticisi öğretmenlerinin bakış

açılarını eleştirdiğinde nedenini açıklar.”, 3,53 ile “Okul yöneticisinin öğretmenleriyle güvene dayalı bir ilişkisi vardır.” ve “Okul yöneticisi öğretmenlerini grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna eder.”, 3,5 ile “Okul yöneticisi öğretmenlerinin karmaşık olaylarda çözüm üretmesine destek olur.” maddeleri takip etmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde; öğretmenler yöneticileri tarafından eleştirildikte bunun nedenini de açıkladıklarını, kendilerini önemli hissettiklerini ve dolayısıyla yöneticileri ile güvene dayalı bir ilişkileri olduklarını belirtmektedir. Aynı zamanda yöneticiler öğretmenlerine karmaşık olayların çözümünde destek olmaktadır. Ancak öğretmenler yöneticilerinin öğretmenlere büyük işler başaracakları konusunda ilham verme, örnek olup onları heyecanlandırma ve yüksek hedefler belirleme özellikleri konusunda kararsızdır.

Tablo 6. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Bireysel Düzeyde İlgili Alt Boyutunu Oluşturan 13 Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek Maddeleri	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Hata
Bireysel Düzeyde İlgili				
Okul yöneticisi öğretmenlerini dinler.	1	5	3,83	0,96
Okul yöneticisi öğretmenlerinin ihtiyaç duydukları zaman tavsiyelerde bulunur.	1	5	3,73	0,91
Okul yöneticisi yeni gelen öğretmenlere her konuda yardımcı olmaya çalışır.	1	5	3,71	0,99
Okul yöneticisi öğretmenlerinin her birine farklı bir kişilik gözüyle bakar.	1	5	3,65	0,89
Okul yöneticisi öğretmenlerinin kişilik haklarını korur.	1	5	3,61	0,97
Okul yöneticisi öğretmenlerinin yaptığı her olumlu işi takdir eder.	1	5	3,61	1,01
Okul yöneticisi öğretmenlerinin kişisel amaçları ile kurum amacının uyumu konusunda yardımcı olur.	1	5	3,57	0,97
Okul yöneticisi öğretmenlerinin yüksek seviyede başarı göstermesi için uygun ortamlar yaratır.	1	5	3,57	0,98
Okul yöneticisi öğretmenlerinin önemli oldukları düşüncesini hissettirir.	1	5	3,54	1,01
Okul yöneticisi öğretmenlerine performanslarını değerlendirerek başarıları konusunda geri bildirim sağlar.	1	5	3,43	1,02
Okul yöneticisi ekip üyeleri içindeki yalnızlık duygusu taşıyan öğretmenlerinin ekip içindeki uyumunu kolaylaştırır.	1	5	3,42	1,00
Okul yöneticisi öğretmenlerinin psikolojik ve davranışsal özelliklerine göre hareket eder.	1	5	3,41	1,05
Okul yöneticisi öğretmenlerinin güçlü yönlerini keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendirir.	1	5	3,37	1,03

Dönüşümcü liderlik ölçeğini oluşturan tüm maddeler arasında en yüksek ortalamaya sahip olan maddenin bireysel düzeyde ilgi boyutunda görüldüğü tespit edilmektedir. Bu madde 3,83 ortalama ile “Okul yöneticisi öğretmenlerini dinler.”dir. Genel olarak değerlendirildiğinde; öğretmenler yöneticilerinin kendilerini dinlediğini, ihtiyaç duydukları zaman tavsiyelerde bulduklarını, her konuda yardımcı olmaya çalıştıklarını, öğretmenlerinin yaptığı her olumlu işi takdir ettiklerini, öğretmenlerinin yüksek seviyede başarı göstermesi için uygun ortamlar yaratmaya özen gösterdiklerini, öğretmenlerinin her birine farklı bir kişilik gözüyle baktıklarını ve kişilik haklarını koruduklarını, öğretmenlerinin kişisel amaçları ile kurum amacının uyumu konusunda yardımcı olduklarını ve öğretmenlerinin önemli oldukları hissettirdiklerini belirtmektedir. Ancak “Okul yöneticisi öğretmenlerine performanslarını değerlendirerek başarıları konusunda geri bildirim sağlar.” (3,43), “Okul yöneticisi ekip üyeleri içindeki yalnızlık duygusu taşıyan öğretmenlerinin ekip içindeki uyumunu kolaylaştırır.” (3,42), “Okul yöneticisi öğretmenlerinin psikolojik ve davranışsal özelliklerine göre hareket eder.” (3,41) ve “Okul yöneticisi öğretmenlerinin güçlü yönlerini keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendirir.” (3,37) maddelerine ilişkin ortalamaların diğerlerine kıyasla daha düşük olduğu görülmektedir. Öğretmenler okul yöneticilerinin performansları konusunda geri bildirim sağlama, ekip içerisindeki uyumu kolaylaştırma, öğretmenlerin psikolojik ve davranışsal özelliklerine göre hareket etme ve öğretmenlerinin güçlü yönlerini keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendirme özelliklerine sahip olmaları konusunda kararsızdır. Bu açıdan bireysel düzeyde ilgi boyutu açısından okul yöneticilerinin söz konusu özellikleri geliştirmeleri gerektiği söylenebilir.

Tablo7. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Entelektüel Uyarım Alt Boyutunu Oluşturan 10 Maddeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek Maddeleri	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Hata
Entelektüel Uyarım				
Okul yöneticisi, kendi düşüncelerini öğretmenleriyle paylaşır.	1	5	3,78	0,91
Okul yöneticisi öğretmenlerinin görüşlerini belli bir mantık çerçevesinde ifade etmesini ister.	1	5	3,70	0,88
Okul yöneticisi öğretmenlerinin fikirlerine değer verir, onları dinlemek için fırsat yaratır.	1	5	3,69	0,97
Okul yöneticisi okulla ilgili konularda öğretmenlerinin görüş bildirmesine teşvik eder.	1	5	3,66	0,94
Okul yöneticisi öğretmenlerinin okulla ilgili önerilerine fırsat verir ve onları bu yönleri ile eleştirmez.	1	5	3,62	0,95
Okul yöneticisi öğretmenlerinin yenilikçi ve üretken olması için uygun koşullar yaratır.	1	5	3,59	1,02
Okul yöneticisi öğretmenlerine harekete geçmeden önce üzerinde çalıştıkları problemin neleri kapsadığını enine boyuna düşünmelerini söyler.	1	5	3,58	0,99
Okul yöneticisi öğretmenlerinin yaratıcı yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşullar yaratır.	1	5	3,56	1,00
Okul yöneticisi öğretmenlerinin işlerine odaklanmalarını sağlamak için örneklerle açıklama yapar.	1	5	3,54	1,04
Okul yöneticisi öğretmenlerinin okuldaki var olan problemleri sorgulayarak, problemleri yeniden tanımlama fırsatı verir.	1	5	3,50	0,99

Entelektüel uyarım alt boyutunu oluşturan madde ortalamaları incelendiğinde tümünün 3,5'un üzerinde olduğu görülmektedir. Öğretmenler bu alt boyutta yer alan tüm ifadelere katıldıklarını belirtmiştir. Bu bulgu dört alt boyutun karşılaştırılması sonrasında elde edilen öğretmenlere göre okul yöneticilerinin en çok sahip oldukları dönüşümcü liderlik özelliğinin entelektüel uyarım olduğu bulgusu ile örtüşmektedir. Bu alt boyutta en yüksek ortalamaya sahip olan madde 3,78 ile "Okul yöneticisi, kendi düşüncelerini öğretmenleriyle paylaşır."dır. Genel olarak değerlendirildiğinde; öğretmenler okul yöneticilerinin düşüncelerini kendileri ile paylaştıklarını, öğretmenlerinin fikirlerine değer verip onları dinlemek için fırsat yarattıklarını ve öğretmenlerden görüşlerini belli bir mantık çerçevesinde ifade etmesini istediklerini, okulla ilgili konularda öğretmenlerinin görüş bildirmesine teşvik ettiklerini ve öğretmenlerini bu yönleri ile eleştirmediklerini, öğretmenlerinin yenilikçi ve üretken

olması, yaratıcı yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşullar yaratmaya çalıştıklarını belirtmektedir.

Bunun yanı sıra öğretmenlere göre okul yöneticileri öğretmenlerinin işlerine odaklanmalarını sağlamak için gerektiğinde örneklerle açıklama yaparlar, öğretmenlerinin okuldaki var olan problemleri sorgulayarak ve problemin neleri kapsadığını enine boyuna düşünmeye teşvik ederek, problemleri yeniden tanımlama fırsatı sorusu ise bu grupta en alt sırada yer almaktadır. Okul yöneticileri var olan problemleri yeniden tanımlamada daha ketum davrandıkları değerlendirilmektedir.

8.3. Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında öğretmenlerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumu ve okulda çalışma süresi gibi demografik ve kişisel özelliklerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri hakkındaki görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığına dair bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar verilmiştir. Yüksek lisans mezunu öğretmenlerin oranının düşük olması nedeniyle (%3,98;7 kişi) bu kitleyi temsil edebilecek ve sağlıklı sonuçlar elde edebilecek kişi sayısı koşulu sağlanamadığından farklılık analizlerinde eğitim durumuna yer verilmemiştir. Mezun olunan öğretmen yetiştirme kurumuna göre yapılan analizlerde ise aynı gerekçe ile bu değişken eğitim fakültesi ve diğer fakülte mezunları olmak üzere iki kategorili olarak ele alınmıştır. Öncelikle dönüşümcü liderlik özelliği genel anlamda değerlendirilmiş ardından yorumların derinleştirilmesi için her bir alt boyut ayrı ayrı incelenmiştir.

Öğretmen görüşlerinin demografik kişisel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla kullanılacak tekniklerin belirlenmesi için dönüşümcü liderlik ölçeğinin ve her bir alt boyutunun normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov Testi ile test edilmiştir.

Tablo 8. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları İçin Normallik Testi Sonuçları

	N	Kolmogorov-Smirnov Z	Çift taraflı kuyruk olasılığı (p)
Dönüşümcü Liderlik (Genel)	176	1,163	0,134
Karizma	176	1,157	0,137
Telkin	176	2,048	0,000
Bireysel Düzeyde İlg	176	1,545	0,017
Entelektüel Uyarım	176	1,326	0,059

Test sonucuna göre; dönüşümcü liderlik için hesaplanan $p=0,134 > \alpha = 0,05^*$ olduğundan değişkenin dağılımının normal dağılım olduğunu söyleyen H_0 hipotezi kabul edilir. Değişken normal dağılım varsayımını sağladığından verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılacaktır.

Alt boyutlara ilişkin test sonuçları değerlendirildiğinde karizma ($p=0,137 > \alpha = 0,05$) ve entelektüel uyarım ($p=0,059 > \alpha = 0,05$) değişkenleri normal dağılım varsayımını sağladığından veri analizinde parametrik yöntemler kullanılacaktır. Telkin ($p=0,000 < \alpha = 0,05$) ve bireysel düzeyde ilgi ($p=0,017 < \alpha = 0,05$) değişkenleri ise normal dağılmadığından bu boyutlara ilişkin yapılacak analizlerde parametrik olmayan yöntemlerden yararlanılacaktır.

8.4. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla t-testi kullanılmıştır.

* İstatistiksel testlerde karar aşamasında test istatistiğinin olasılıksal karşılığı olan kuyruk olasılığı çalışma için belirlenen anlam düzeyi ile karşılaştırılır. Kuyruk olasılığının anlam düzeyinden ($\alpha = 0,05$) büyük olması durumunda H_0 hipotezi kabul edilir.

Tablo 9. Cinsiyete Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği				
Cinsiyetiniz	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata
Kadın	107	144,664	32,402	3,132
Erkek	69	156,855	29,710	3,577

107 kadın öğretmenin okul yöneticilerine ilişkin görüşlerinden hareketle elde edilen dönüşümcü liderlik ölçek ortalaması 144.664; 69 erkeğin ise 156.855'dir.

Tablo 10. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği						
T	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
-2,517	174	0,013	-12,192	4,845	-21,753	-2,630

t-testi sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir. ($p=0.013 < \alpha=0.05$). H1 hipotezi desteklenmektedir. Tablo 9.'da görüldüğü gibi erkek öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin görüşlerinden hareketle elde edilen dönüşümcü liderlik ölçek ortalaması kadınlardan daha yüksektir. Dolayısıyla erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri kadınlardan daha olumludur.

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H2: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Varyans Analizi kullanılmıştır. Varyans analizinin varsayımlarından biri varyans eşitliğidir. Varyans eşitliğinin sınanması için

kullanılan Levene Testi sonucuna göre, Levene $F=2,919 \rightarrow p=0,057 > \alpha =0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir. Dolayısıyla varyans analizi uygulanabilir.

Tablo 11. Yaşa Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	2218,907	2	1109,453	1,095	0,337
Gruplar İçi	175328,525	173	1013,460		
Toplam	177547,432	175			

Varyans analizi sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,337 > \alpha=0,05$). H_2 hipotezi desteklenmemektedir.

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermemektedir.

H3: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla t-testi kullanılmıştır.

Tablo 12. Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumuna Göre Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği				
Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumu	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata
Eğitim Fakültesi	135	151,541	30,816	2,652
Diğer	41	142,537	34,550	5,396

135 Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenin okul yöneticilerine ilişkin görüşlerinden hareketle elde edilen dönüşümcü liderlik ölçek ortalaması 151,541; 41 diğer fakülte mezunlarının ise 142,537'dir.

Tablo 13. Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumuna Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği						
T	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
-1,592	174	0,113	-9,004	5,655	-20,166	2,157

t-testi sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri öğretmenlerin mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,113 > \alpha=0,05$). H3 hipotezi desteklenmemektedir. Tablo 12.'de belirtilen ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H4: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Varyans Analizi kullanılmıştır.

Varyans eşitliğinin sınanması için kullanılan Levene Testi sonucuna göre, Levene $F=0,768 \rightarrow p=0,468 > \alpha=0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir. Dolayısıyla varyans analizi uygulanabilir.

Tablo 14. Okulda Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	4074,708	2	2037,354	2,032	0,134
Gruplar İçi	173472,723	173	1002,733		
Toplam	177547,432	175			

Varyans analizi sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,134 > \alpha=0,05$). H4 hipotezi desteklenmemektedir.

8.5.Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Karizma Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H5: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutu olan karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla t-testi kullanılmıştır.

Tablo 15. Cinsiyete Göre Karizma Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Karizma Ölçeği				
Cinsiyetiniz	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata
Kadın	107	37,570	9,293	0,898
Erkek	69	40,275	8,214	0,989

107 kadın öğretmenin okul yöneticilerine ilişkin görüşlerinden hareketle elde edilen karizma ölçek ortalaması 37,57; 69 erkeğin ise 40,275'tir.

Tablo 16. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Karizma Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Karizma Ölçeği						
t	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
-2,025	157,6739577	0,045	-2,705	1,336	-5,344	-0,067

t-testi sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir. ($p=0,045 < \alpha=0,05$). H5 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 15.'te görüldüğü gibi erkek öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin görüşlerinden hareketle elde edilen karizma ölçek ortalaması kadınlardan daha yüksektir. Erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri kadınlardan daha olumludur.

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H6: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutu olan karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Varyans Analizi kullanılmıştır. Varyans analizinin varsayımlarından biri varyans eşitliğidir.

Varyans eşitliğinin sınanması için kullanılan Levene Testi sonucuna göre, Levene $F=2,312 \rightarrow p=0,102 > \alpha=0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir. Dolayısıyla varyans analizi uygulanabilir.

Tablo 17. Yaşa Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Karizma Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Karizma Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	203,059	2	101,530	1,269	0,284
Gruplar İçi	13845,935	173	80,034		
Toplam	14048,994	175			

Varyans analizi sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,284 > \alpha=0,05$). H6 hipotezi desteklenmemektedir.

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermemektedir.

H7: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutu olan karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla t-testi kullanılmıştır.

Tablo 18. Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumuna Göre Karizma Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Karizma Ölçeği				
Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumu	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata
Eğitim Fakültesi	135	39,311	8,616	0,742
Diğer	41	36,390	9,790	1,529

135 Eğitim Fakültesi mezunu öğretmenin okul yöneticilerine ilişkin görüşlerinden hareketle elde edilen karizma ölçek ortalaması 39,311; 41 diğer fakülte mezunlarının ise 36,39'dur.

Tablo 19. Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumuna Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Karizma Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Karizma Ölçeği						
T	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
-1,841	174	0,067	-2,921	1,587	-6,053	0,211

t-testi sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri öğretmenlerin mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,067 > \alpha=0,05$). H7 hipotezi desteklenmemektedir. Tablo 18.'de belirtilen ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H8: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutu olan karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin okulda çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Varyans Analizi kullanılmıştır. Varyans analizinin varsayımlarından biri varyans eşitliğidir.

Varyans eşitliğinin sınanması için kullanılan Levene Testi sonucuna göre, Levene $F=0,619 \rightarrow p=0,54 > \alpha =0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir. Dolayısıyla varyans analizi uygulanabilir.

Tablo 20. Okulda Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Karizma Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Karizma Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	320,692	2	160,346	2,021	0,136
Gruplar İçi	13728,303	173	79,354		
Toplam	14048,994	175			

Varyans analizi sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,136 > \alpha=0,05$). H8 hipotezi desteklenmemektedir.

8.6. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Entelektüel Uyarım Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H9: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutu olan entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla t-testi kullanılmıştır.

Tablo 21. Cinsiyete Göre Entelektüel Uyarım Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Entelektüel Uyarım Ölçeği				
Cinsiyetiniz	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata
Kadın	107	35,103	8,204	0,793
Erkek	69	37,942	7,870	0,947

107 kadın öğretmenin okul yöneticilerine ilişkin görüşlerinden hareketle elde edilen entelektüel uyarım ölçek ortalaması 35,103; 69 erkeğin ise 37,942'dir.

Tablo 22. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Entelektüel Uyarım Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Entelektüel Uyarım Ölçeği						
t	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
-2,277	174	0,024	-2,839	1,247	-5,300	-0,379

t-testi sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir. ($p=0,024 < \alpha=0,05$). H_9 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 21.'de görüldüğü gibi erkek öğretmenlerin okul yöneticilerine ilişkin görüşlerinden hareketle elde edilen entelektüel uyarım ölçek ortalaması kadınlardan daha yüksektir. Erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri kadınlardan daha olumludur.

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H10: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutu olan entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Varyans Analizi kullanılmıştır. Varyans analizinin varsayımlarından biri varyans eşitliğidir.

Varyans eşitliğinin sınanması için kullanılan Levene Testi sonucuna göre, Levene $F=1,829 \rightarrow p=0,164 > \alpha =0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir. Dolayısıyla varyans analizi uygulanabilir.

Tablo 23. Yaşa Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Entelektüel Uyarım Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Entelektüel Uyarım Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	184,258	2	92,129	1,386	0,253
Gruplar İçi	11499,538	173	66,471		
Toplam	11683,795	175			

Varyans analizi sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,253 > \alpha=0,05$). H_{10} hipotezi desteklenmemektedir.

H₀: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermemektedir.

H₁₁: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutu olan entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla t-testi kullanılmıştır.

Tablo 24. Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumuna Göre Entelektüel Uyarım Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Entelektüel Uyarım Ölçeği				
Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumu	Birim Sayısı	Ortalama	Std Hata	Ort. Std. Hata
Eğitim Fakültesi	135	36,563	8,008	0,689
Diğer	41	35,073	8,690	1,357

135 Eğitim fakültesi mezunu öğretmenin okul yöneticilerine ilişkin görüşlerinden hareketle elde edilen entelektüel uyarım ölçek ortalaması 36,563; 41 diğer fakülte mezunlarının ise 35,073'tür.

Tablo 25. Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumuna Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Entelektüel Uyarım Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Entelektüel Uyarım Ölçeği						
T	Serbestlik derecesi	Çift taraflı kuyruk olasılığı	Ortalama Farkı	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
-1,023	174	0,308	-1,490	1,457	-4,365	1,386

t-testi sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri öğretmenlerin mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermemektedir.($p=0,308 > \alpha=0,05$). H11 hipotezi desteklenmemektedir. Bir önceki tabloda belirtilen ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H12: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik ölçeğinin alt boyutu olan entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin okulda çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Varyans Analizi kullanılmıştır. Varyans analizinin varsayımlarından biri varyans eşitliğidir.

Varyans eşitliğinin sınanması için kullanılan Levene Testi sonucuna göre, Levene $F=0,738 \rightarrow p=0,479 > \alpha =0,05$ olduğundan H_0 kabul edilir, varyanslar homojendir. Dolayısıyla varyans analizi uygulanabilir

Tablo 26. Okulda Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Entelektüel Uyarım Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Entelektüel Uyarım Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	348,584	2	174,292	2,660	0,073
Gruplar İçi	11335,211	173	65,521		
Toplam	11683,795	175			

Varyans analizi sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin entelektüel uyarım özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,073 > \alpha=0,05$). H_{12} hipotezi desteklenmemektedir.

8.7. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Bireysel Düzeyde İlgili Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bireysel düzeyde ilgi ölçeğinin normal dağılım göstermediği tespit edilmişti. Bu nedenle bireysel düzeyde ilgi alt boyutuna ilişkin yapılacak analizlerde parametrik olmayan yöntemler seçilerek t-testinin alternatifi olan Mann Whitney-U ve varyans analizinin alternatifi olan Kruskal Wallis-H testleri kullanılmıştır.

H₀: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H₁₃: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutu olan bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Mann Whitney-U testi kullanılmıştır.

Tablo 27. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Bireysel Düzeyde İlgi Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Bireysel Düzeyde İlgi Ölçeği				
Cinsiyetiniz	Birim Sayısı	Sıra Ortalaması	Mann Whitney-U	Kuyruk olasılığı
Kadın	107	80,182	2801,5	0,007
Erkek	69	101,399		

Test sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir ($p=0,007 < \alpha = 0,05$), H13 hipotezi desteklenmektedir. Kadınlara ait sıra ortalaması 80,182 ve erkeklere ait sıra ortalaması 101,399'dur. Erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri kadınlardan daha olumludur.

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H14: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutu olan bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

Tablo 28. Yaşa Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Bireysel Düzeyde İlgili Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Bireysel Düzeyde İlgili Ölçeği				
Yaş	Birim Sayısı	Sıra Ortalaması	Ki-kare test istatistiği	Kuyruk olasılığı
30 ve altı	74	90,453	0,546	0,761
31-40	62	84,661		
41 ve üstü	40	90,838		

Test sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel düzeyde ilgili özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,761 > \alpha=0,05$). H14 hipotezi desteklenmemektedir.

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermemektedir.

H15: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutu olan bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Mann Whitney-U testi kullanılmıştır.

Tablo 29. Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumuna Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Bireysel Düzeyde İlgili Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Bireysel Düzeyde İlgili Ölçeği				
Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumu	Birim Sayısı	Sıra Ortalaması	Mann Whitney-U	Kuyruk olasılığı
Eğitim Fakültesi	135	90,567	2488,5	0,328
Diğer	41	81,695		

Test sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,328>\alpha=0,05$). H15 hipotezi desteklenmemektedir.

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H16: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutu olan bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin okulda çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

Tablo 30. Okulda Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Bireysel Düzeyde İlgili Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Bireysel Düzeyde İlgili Ölçeği				
Çalışma Süresi	Birim Sayısı	Sıra Ortalaması	Ki-kare test istatistiği	Kuyruk olasılığı
1-5 yıl	123	92,06	2,675	0,262
6-10 yıl	30	85,27		
11 yıl ve üzeri	23	73,67		

Test sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin bireysel düzeyde ilgi özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,262>\alpha=0,05$). H16 hipotezi desteklenmemektedir.

8.8. Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Telkin Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Telkin ölçeğinin normal dağılım göstermediği tespit edilmişti. Bu nedenle bireysel düzeyde ilgi alt boyutuna ilişkin yapılacak analizlerde parametrik olmayan

yöntemler seçilerek t-testinin alternatifi olan Mann Whitney-U ve varyans analizinin alternatifi olan Kruskal Wallis-H testleri kullanılmıştır.

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H17: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutu olan telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Mann Whitney-U testi kullanılmıştır.

Tablo 31. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Telkin Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Telkin Ölçeği				
Cinsiyetiniz	Birim Sayısı	Sıra Ortalaması	Mann Whitney-U	Kuyruk olasılığı
Kadın	107	81,061	2895,5	0,015
Erkek	69	100,036		

Test sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir ($p=0,015 < \alpha = 0,05$), H17 hipotezi desteklenmektedir. Kadınlara ait sıra ortalaması 81,061 ve erkeklere ait sıra ortalaması 100,036'dır. Erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin telkin özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri kadınlardan daha olumludur.

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H18: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutu olan telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin yaşa göre farklılık

gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

Tablo 32. Yaşa Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Telkin Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Telkin Ölçeği				
Yaş	Birim Sayısı	Sıra Ortalaması	Ki-kare test istatistiği	Kuyruk olasılığı
30 ve altı	74	94,05	1,552	0,460
31-40	62	83,93		
41 ve üstü	40	85,33		

Test sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,46 > \alpha=0,05$). H18 hipotezi desteklenmemektedir.

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermemektedir.

H19: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutu olan telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Mann Whitney-U testi kullanılmıştır.

Tablo 33. Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumuna Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Telkin Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Telkin Ölçeği				
Mezun Olunan Öğretmen Yetiştirme Kurumu	Birim Sayısı	Sıra Ortalaması	Mann Whitney-U	Kuyruk olasılığı
Eğitim Fakültesi	135	92,133	2277	0,084
Diğer	41	76,537		

Test sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,084>\alpha=0,05$). H19 hipotezi desteklenmemektedir.

H0: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H20: Öğretmenlerin okul yöneticilerinin telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ölçeğinin alt boyutu olan telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin okulda çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır.

Tablo 34. Okulda Çalışma Süresine Göre Öğretmenlerin Yöneticilerinin Telkin Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Farklılığı

Telkin Ölçeği				
Çalışma Süresi	Birim Sayısı	Sıra Ortalaması	Ki-kare test istatistiği	Kuyruk olasılığı
1-5 yıl	123	91,82113821	1,769	0,413
6-10 yıl	30	81,4		
11 yıl ve üzeri	23	80		

Test sonucuna göre; öğretmenlerin okul yöneticilerinin telkin özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşleri okulda çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,413>\alpha=0,05$). H20 hipotezi desteklenmemektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin öğretmen görüşlerinden hareketle incelenmesine amacıyla 190 öğretmene anket uygulanmıştır. Veri analizi öncesinde veri temizliği yapılmış, tamamlanmayan anketler analiz dışında bırakılarak değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece analize dahil edilen öğretmen sayısı 176 olmuştur.

Elde edilen verilerle okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik kapsamında yeterlilikleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin profili incelendiğinde; yarısından fazlasının kadın olduğu (%60,8; 107kişi), %42,05'inin (74 kişi) 30 yaş ve altı ve %35,23'inin ise (62 kişi) 31-40 yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. Katılımcılar arasında genç öğretmenlerin ağırlıkta olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin neredeyse tamamının üniversite mezunudur. Ancak yüksekisans yapanların oranının düşüklüğü dikkat çekmektedir. Önemli bir çoğunluk, yaklaşık olarak her 10 öğretmenden 8'i Eğitim Fakültesi mezunudur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %69,89'u (123 kişi) söz konusu okulda 1-5 yıl aralığında bir süredir hizmet vermektedir.

Genel olarak öğretmenler okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ortalamanın biraz üzerinde sahip olduklarını düşünmektedir. Öğretmenlere göre okul yöneticilerinin en çok sahip oldukları dönüşümcü liderlik özelliği entelektüel uyarıdır. Bunu sırasıyla bireysel düzeyde ilgi, telkin ve karizma özellikleri takip etmektedir. Bulgular, öğretmenlerin diğer özelliklere kıyasla okul müdürlerinin karizma ve telkin özelliklerine sahip olma düzeylerini daha düşük değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır.

Bu bulgulardan hareketle karizma özelliklerine ilişkin okul yöneticilerinin öğretmenler ile olumlu ilişkiler geliştirdiklerini ancak öğretmenlerin yöneticilerini bir model olarak görmedikleri söylenebilir. Bu bulgu dört alt boyutun karşılaştırılması sonrasında elde edilen okul yöneticilerinin karizma özelliklerine sahip olma düzeylerinin diğerlerine kıyasla daha düşük olduğu bulgusu ile paralellik göstermektedir.

Öğretmenler yöneticileri tarafından eleştirildiklerinde bunun nedeni açıkladığında, kendilerini önemli hissettiklerini ve dolayısıyla yöneticileri ile güvene dayalı bir ilişkileri olduklarını değerlendirilmektedir. Aynı zamanda yöneticiler

öğretmenlerine karmaşık olayların çözümünde destek olmaktadır. Ancak öğretmenler yöneticilerinin öğretmenlere büyük işler başaracakları konusunda ilham verme, örnek olup onları heyecanlandırma ve yüksek hedefler belirleme özellikleri konusunda kararsız kaldıkları değerlendirilmektedir.

Öğretmenler okul yöneticilerinin performansları konusunda geri bildirim sağlama, ekip içerisindeki uyumu kolaylaştırma, öğretmenlerin psikolojik ve davranışsal özelliklerine göre hareket etme ve öğretmenlerinin güçlü yönlerini keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendirme özelliklerine sahip olmaları konusunda kararsızdır. Bu açıdan bireysel düzeyde ilgi boyutu açısından okul yöneticilerinin söz konusu özellikleri geliştirmeleri gerektiği söylenebilir.

Öğretmenler yöneticilerinin kendilerini dinlediğini, ihtiyaç duydukları zaman tavsiyelerde bulduklarını, her konuda yardımcı olmaya çalıştıklarını, öğretmenlerinin yaptığı her olumlu işi takdir ettiklerini, öğretmenlerinin yüksek seviyede başarı göstermesi için uygun ortamlar yaratmaya özen gösterdiklerini, öğretmenlerinin her birine farklı bir kişilik gözüyle baktıklarını ve kişilik haklarını koruduklarını, öğretmenlerinin kişisel amaçları ile kurum amacının uyumu konusunda yardımcı olduklarını ve öğretmenlerinin önemli oldukları hissettirdiklerini belirtmektedir.

Tüm ölçek maddeleri birlikte değerlendirildiğinde, maddelere verilen yanıt ortalamalarının 3-Kararsızım ile 4-Katılıyorum arasında olduğu görülmektedir. Hiçbir maddeye ait ortalamanın 4'ün üzerinde olmaması dikkat çekicidir. Bu durum öğretmenlerin okul yöneticilerinin sahip olduklarını düşündükleri dönüşümcü liderlik özelliklerini yeterli bulduklarını ancak okul yöneticilerinin bu özelliklerini geliştirerek iyileştirmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Öğretmenlerin kararsız kaldıklarını belirttikleri ifadelerden hareketle okul yöneticilerinin öncelikle geliştirmesi gereken özellikler aşağıda özetlenmektedir:

- Okul yöneticilerinin öğretmenlerine özsaygı aşılması,
- Öğretmenlerinin geleceğe umutla bakmalarını sağlama
- Yöneticilerin öğretmenlerini yönlendirmesi,
- Öğretmenlere bir başarı örneği ya da model olma,
- Öğretmenlerine, daha fazla çaba göstererek büyük işler başarabilecekleri konusunda ilham verme,

- Öğretmenlerine görevlerini yapmaları konusunda örnek olup onları heyecanlandırma,
- Öğretmenleri için yüksek hedefler belirleme,
- Öğretmenlerin performansları konusunda geri bildirim sağlama,
- Öğretmenlerin ekip içerisindeki uyumunu kolaylaştırma,
- Öğretmenlerin psikolojik ve davranışsal özelliklerine göre hareket etme
- Öğretmenlerinin güçlü yönlerini keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendirme,

Öğretmenlerin demografik ve bazı kişisel özelliklerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüşlerinin farklılığı incelendiğinde görüşlerinin sadece cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin konu hakkındaki görüşleri yaşlarına, okuldaki çalışma sürelerine ve mezun oldukları öğretmen yetiştirme kurumuna göre ise farklılık göstermemektedir.

Erkek öğretmenlerin; okul yöneticilerinin karizma, telkin, bireysel düzeyde ilgi ve entelektüel uyarım olmak üzere tüm dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerini kadın öğretmenlerden daha olumlu değerlendirdikleri söylenebilir. Bayan öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin görüşleri erkek öğretmenlerinin görüşlerinden daha olumsuzdur. Bu olumsuzlukları giderecek şekilde yönetim kademelerinde bayan öğretmenlerinin atanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Açıkalın,A., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki Ankara İli Örneği”, Ankara Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000.

Akdemir, A.,”Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili” Liderlik Sempozyumu, Cilt 2. Deniz Harp Okulu, İstanbul.

Alıç,M.,”Yönetim ve Liderlik”,Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.1, Cilt.2, Eskişehir,1987.

Aslan,Ş., Duygusal Zeka ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik Ankara ,2009.

Bayrak, N., “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri”, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Eskişehir, 2001.

Berber, A., “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Cilt: 11, Sayı 36, Mayıs, İstanbul, 2000.

Buluç, B., “ İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki”, Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt: 34, Sayı 152, Ankara, 2009.

Bursalıoğlu, Z.,Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2005.

Buyrukçu, F.,”Sınıf Öğretmenlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu,2007.

Cemaloğlu, N., “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi” Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Kış, 2007.

Cömert, M., “Dönüşümcü Liderlik” XIII.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 6-9 Temmuz, 2004.

Çömez, P., “Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2007.

Çelik, V., Eğitimsel Liderlik , Ankara,2007.

Eraslan,L.,”Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi,Temel Kuramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi” Mili Eğitim Dergisi,Sayı.162,Ankara, Bahar 2004.

Eraslan, L., “Liderlikte Post Modern Bir Paradigma : Dönüştürücü Liderlik”, İnsan Bilimleri Dergisi, ISSN: 1303-5134, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara,2004.

Erçetin,Ş., Lider Sarmalında Vizyon , Ankara,2000,s.58

Erdal,E.,”İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş,2007.

EREN, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1998.

Eren , E., Yönetim ve Organizasyon ,İstanbul ,1996,s.397.

Erkuş, A., Günlü, E., “Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 9, Sayı 3, İzmir, 2008.

Esra, E., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2006.

Ersan , N.,”Yönetim ve Etkili Liderlik” Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Cilt 2., Konya, s.175.

Gn.Kur.Bşk., Üçüncü Uluslararası Sempozyum Bildirileri, İstanbul, 12-13 Mayıs 2005, (Bilgi Çağı ve Teknolojik Gelişmeler Işığında Toplum, Yönetim, Yönetici ve Lider Yaklaşımları), Ankara, 2005.

Göker, N., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri ve Bu Rollerini Sınırlayan Etkenler”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara,2004.

Görkem, A., “Liderlik ve Eğitim Öğretim Liderliği”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.

Güner,Ş.,”Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi,İsparta,2002.

İşcan, Ö.F., “Dönüştürücü /Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, Akdeniz Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 2006.

Kalaycı, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara, 2006.

Karaman, F.,”Orta Öğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Göstermiş Olduğu Liderlik ve Etkili Yöneticilik Davranışları”, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul ,2008.

Kirel, Ç., “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, Eskişehir, 2001.

Koçak,T., “ Okul Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki ”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,

Koçel, T.,İşletme Yöneticiliği, İstanbul,2007.

Korkmaz, M., “Duyguların ve Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Performansı Üzerindeki Etkisi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt: 11, Sayı 43, Ankara, 2005.

MEB, İköğretim Kurumları Yönetmeliği, “ Resmi Gazete, 25212, 27.08.2003.

Murat, G., Açıkğöz, B., “ Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler”, Kamu- İş Dergisi, Cilt: 10, Sayı 2, Ankara, 2008.

Nal, K., “Sınıf Öğretmenlerin Yöneticilerin Yönetim Tarzlarına İlişkin Tutumları ile Kuruma Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.

Özalp, İ., Öcal, H., “Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 4, Balıkesir, 2000.

Serinkan, C., Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Ankara, 2008.

Şahin, S., “ Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler”, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 2003.

Şimsek, Y., Yıldırım, C., “Öğrenen Okulların Kültürel Yapılar” XIII. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, 6-9 Temmuz 2004.

Şimşeker, M.,”Liderlik”,Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ana Bilim Dalı Semineri, Edirne,2003.

Şişman, M., Öğretim Liderliği, Ankara, 2004.

Tahaoğlu, F., Gediklioğlu, T.,“İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Cilt: 15, Sayı 58, Ankara, 2009.

Tengilimoğlu, D., “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz, 2005.

Tıkır, N., “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışıyla Duygusal Zeka Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,Gaziantep, 2005.

Waren, B., “Liderler Değişiyor”, Excellence Leadership, Liderlik Gelişimi, Yönetim, Etkinliği ve Kurumsal Üretkenlik Dergisi, Sayı:70, Ocak 2003.

www.eylem.com/lider/wlidernit.htm(Mayıs 2002)

<http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/lider.doc> (17.10.2008)

http://ilkogretim_online.org.tr/vo12say1/vo2solb.htm.(12.01.2003)

www.satisveliderlik.com/liderlik/eylem-liderlik.html (18.05.2008)

<http://home.anadolu.edu.tr/~eustunbas/2.htm>. (21.12.2004)

<http://home.anadolu.edu.tr/~eustunbas/2.htm>. (21.12.2004)

Yılmaz, E., “Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi,Konya, 2006.

Yiğit,R.,”İyi Bir Lider Olmanın Yolları”.Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokul Dergisi,Sayı.1,Cilt.6,Sivas,2002.

Zel,U., Kişilik ve Liderlik, Ankara,2001.

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNE SAHİP OLMA DÜZEYLERİ
(SİLİVRİ İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Değerli Meslektaşlarım,

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans öğrencisiyim. "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri" konulu tez çalışmam için ekte izni alınmış bir araştırma yapmaktayım.

Bu araştırma, ilköğretimde görev yapmakta olan okul yöneticilerinin, öğretmenlerin bakış açılarından faydalanarak okul yöneticilerinin "Dönüşümcü Liderlik" özelliklerini hangi düzeyde taşıdıklarına ilişkin bir araştırmadır. Bu konudaki samimi yardımlarınızı bekliyorum. Bu araştırmanın Milli Eğitim camiasına hayırlı olacağını ümit ediyorum. Görevli arkadaşlarımdan tüm soruları objektif olarak cevap vermeleri, çalışmayı daha bilimsel bir hale getirecektir. Yardımlarınız için şimdiden teşekkürlerimi iletir saygılarımı sunarım.

Beykent Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü

Yüksek Lisans Öğrencisi Melek UZER

BÖLÜM 1

KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki kişisel bilgilere yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1. Kaç yıldır bu okulda çalışıyorsunuz?

()1-5 ()6-11 ()11-17 ()18 ve üstü

2. Cinsiyetiniz?

()Kadın ()Erkek

3. Yaşınız?

()30 ve altı ()31-40 ()41-50 ()51 ve üstü

4. Mezun olduğunuz öğretmen yetiştirme kurumu?

()Yüksek Öğretmen Okulu ()Eğitim Fakültesi ()Fen Edebiyat Fakültesi

()Yüksek İslam Enstitüsü ()İlahiyat Fakültesi ()Diğer...

5. Öğrenim durumunuz?

()Lisans ()Yüksek Lisans ()Doktora

Dönüşümcü Liderlik Anketi

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1.	Öğretmenler okul yöneticisi ile çalışmaktan mutlu olur.					
2.	Öğretmenler okul yöneticisi ile çalışmaktan gurur duyar.					
3.	Öğretmenler okul yöneticisini bir başarı örneği olarak görür.					
4.	Öğretmenler okul yöneticisine yürekten inanır.					
5.	Okul yöneticisinin yönlendirmeleri ve kişilik özellikleri okulumuzda herkes tarafından saygı görülür.					
6.	Okul yöneticisinin oluşturduğu vizyon, öğretmenler tarafından takip edilir.					
7.	Okul yöneticisi öğretmenlerine özsaygıyı aşılar.					
8.	Okul yöneticisi çalışanlarına güven duygusu aşılar.					
9.	Okul yöneticisinin özgüveni yüksektir ve bu özelliği ile öğretmenleri motive eder.					
10.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin geleceğe umutla bakmalarını sağlar.					
11.	Okul yöneticisi adildir.					
12.	Okul yöneticisi öğretmenlerine, daha fazla çaba göstererek büyük işler başarabilecekleri konusunda ilham verir.					
13.	Okul yöneticisi öğretmenleri ile okulun vizyonunu paylaşır.					
14.	Okul yöneticisi öğretmenleri için yüksek hedefler belirler.					
15.	Okul yöneticisi öğretmenlerini grup içerisindeki rollerinin çok önemli olduğuna ikna eder.					
16.	Okul yöneticisinin öğretmenleriyle güvene dayalı bir ilişkisi vardır.					
17.	Okul yöneticisi öğretmenlerine görevlerini yapmaları konusunda örnek olup onları heyecanlandırır.					
18.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin bakış açılarını eleştirdiğinde nedenini açıklar.					
19.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin karmaşık olaylarda çözüm üretmesine destek olur.					
20.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin kişilik haklarını korur.					
21.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin her birine farklı bir kişilik gözüyle bakar.					
22.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin güçlü yönlerini keşfederek bu yönlerini geliştirmeleri için yönlendirir.					
23.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin yüksek seviyede başarı göstermesi için uygun ortamlar yaratır.					
24.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin önemli oldukları düşüncesini hissettirir.					
25.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin psikolojik ve davranışsal özelliklerine göre hareket eder.					

		Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
26.	Okul yöneticisi öğretmenlerini dinler.					
27.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin ihtiyaç duydukları zaman tavsiyelerde bulunur.					
28.	Okul yöneticisi ekip üyeleri içindeki yalnızlık duygusu taşıyan öğretmenlerinin ekip içindeki uyumunu kolaylaştırır.					
29.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin yaptığı her olumlu işi takdir eder.					
30.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin kişisel amaçları ile kurum amacının uyumu konusunda yardımcı olur.					
31.	Okul yöneticisi öğretmenlerine performanslarını değerlendirerek başarıları konusunda geri bildirim sağlar.					
32.	Okul yöneticisi yeni gelen öğretmenlere her konuda yardımcı olmaya çalışır.					
33.	Okul yöneticisi okulla ilgili konularda öğretmenlerinin görüş bildirmesine teşvik eder.					
34.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin yenilikçi ve üretken olması için uygun koşullar yaratır.					
35.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin görüşlerini belli bir mantık çerçevesinde ifade etmesini ister.					
36.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin yaratıcı yeteneklerini ortaya koyabilmeleri için uygun koşullar yaratır.					
37.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin okuldaki var olan problemleri sorgulayarak, problemleri yeniden tanımlama fırsatı verir.					
38.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin okulla ilgili önerilerine fırsat verir ve onları bu yönleri ile eleştirmez.					
39.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin fikirlerine değer verir, onları dinlemek için fırsat yaratır.					
40.	Okul yöneticisi, kendi düşüncelerini öğretmenleriyle paylaşır.					
41.	Okul yöneticisi öğretmenlerine harekete geçmeden önce üzerinde çalıştıkları problemin neleri kapsadığını enine boyuna düşünmelerini söyler.					
42.	Okul yöneticisi öğretmenlerinin işlerine odaklanmalarını sağlamak için örneklerle açıklama yapar.					

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 131494
Konu : Anket.
(Melek UZER)

23. Aralık 2009

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

- İlgi: a) Valilik Makamının 23/12/2009 tarih ve 131421 sayılı Oluru.
b) Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik izin ve Uygulama Yönergesi.
c) 16/11/2009 tarih ve 4890 sayılı yazınız.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Melek UZER'in, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Silivri İlçesi Örneği)" konulu anket çalışmasını yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Mustafa USLU
Müdür a.
Müdür Yardımcısı V.

EKLER :

- Ek-1. İLGI (a) Valilik Oluru.
2. Anket soruları.

EGITIME
%100
DESTEK
4440632

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web :** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayı : B.30.2.BEY.0.41.72.00-500/4899
Konu : Anket Hk.

16.11.2009

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ,

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı öğrencisi **Melek UZER**'in danışmanının uygundur imzalı dilekçesi ve anketi ekte sunulmuştur. "**İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Silivri ilçesi örneği)**" konulu tezine anket çalışması yapabilmesi için İstanbul İli, ektteki listede bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda uygulamak üzere müsaade istemektedir.

Bilgilerinizi ve izinlerinizi saygılarımla arz ederim.

Yrd.Döç.Dr. Engin YÖRÜK
Enstitü Müdür Yardımcısı

Ek: 1- Danışmanının uygundur imzalı öğrenci dilekçesi
2- Anket örneği

Beykent Üniversitesi İletişim Hattı

0212 **444 1997**

www.beykent.edu.tr

☎ Beykent Üniversitesi
Beylikdüzü Yerleşkesi

Beykent, B.Çekmece-İstanbul
Faks: (0212) 867 55 66

Info@beykent.edu.tr

☎ Beykent Üniversitesi
Şişli-Ayazağa Yerleşkesi

Ayazağa, Şişli-İstanbul
Faks: (0212) 867 50 66

☎ Beykent Üniversitesi
Taksim Yerleşkesi

Sıraselviler, Beyoğlu-İstanbul
Faks: (0212) 867 55 76

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ **131421**
Konu: **Anket.**
(Melek UZER)

23 Aralık 2009

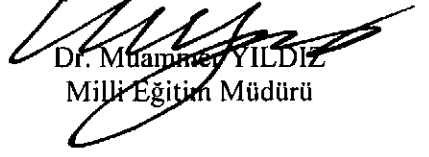
VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a-)Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 16/11/2009 tarih ve 4890 sayılı yazısı.
b-)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c-)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d-)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 17/12/2009 tarihli tutanağı.

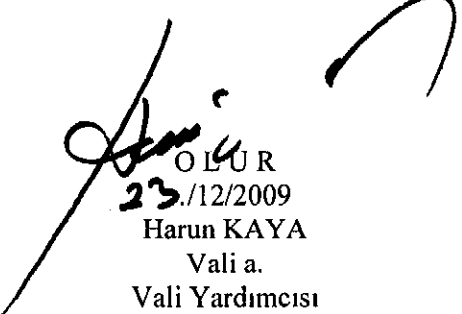
Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Melek UZER'in**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Silivri İlçesi Örneği)**" konulu anket çalışmalarını yapma istekleri hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Melek UZER'in**, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Silivri İlçesi Örneği)**" konulu anket çalışmalarını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında)bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.


Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLĞİ (a)yazı ve ekleri


OLUR
23/12/2009
Harun KAYA
Vali a.
Vali Yardımcısı

ÖZGEÇMİŞ

15 Ağustos 1979 tarihi Silivri doğumluyum. 2005 senesinde İşletme Fakültesinden mezun oldum. Devlet ve özel okullarda öğretmenlik yapmaktayım.2007 senesinde Beykent Üniversitesinin Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım, yerel bir gazetede deneme yazmak, kitap okumak, seyahat etmek ve doğa yürüyüşleri yapmaktır.