

**ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN LİDERLİK
UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGILARI: ÇANKAYA İLÇESİNDE BİR
UYGULAMA**

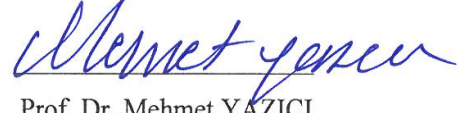
KUBİLAY KAYA

OCAK 2014

Tez Başlığı: **İlkokul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamalarına
İlişkin Algıları: Çankaya İlçesinde Bir Uygulama**

Tezi Hazırlayan: **Kubilay KAYA**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı



Prof. Dr. Mehmet YAZICI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

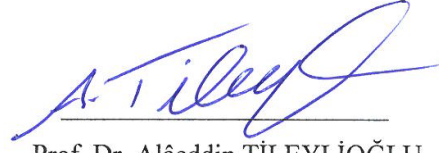
Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli koşulları sağladığımı onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet Mete DOĞANAY

İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Bu tez, tarafımdan incelenmiş olup yüksek lisans tezi olarak uygun bulunmuştur.



Prof. Dr. Alâeddin TİLEYLİOĞLU

Tez Danışmanı

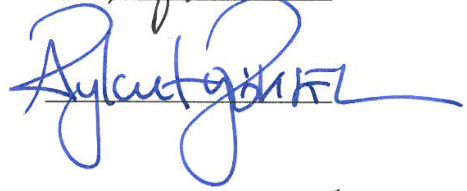
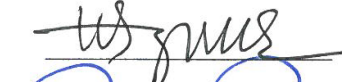
Tez Jüri Tarihi: 30/01/2014

Tez Jüri Üyeleri:

Prof. Dr. Alâeddin TİLEYLİOĞLU(Çankaya Üniv.)

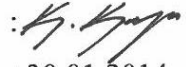
Prof. Dr. Öznur YÜKSEL (Çankaya Üniv.)

Yrd.Doç. Dr. Aykut GÖKSEL (Gazi Üniv.)



ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, tez çalışmamda bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları bilimsel etik kurallar gözeterek ifade ettiğimi ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.

Adı, Soyadı : Kubilay KAYA
İmza : 
Tarih : 30.01.2014

ÖZET

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN VE ÖĞRETMENLERİN LİDERLİK UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGILARI: ÇANKAYA İLÇESİNDE BİR UYGULAMA

KAYA, Kubilay
Yüksek Lisans Tezi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Alâeddin TİLEYLİOĞLU

Ocak 2014, 110 sayfa

Günümüz okul liderlerinin, hızla değişen ve gelişen toplum dinamiklerinin beklentilerini karşılayabilmek için, geçmişe oranla daha farklı uygulamalar sergilemeleri gerekmektedir. Okul yöneticilerinin, geleneksel bürokratik işlemler dizisini yöneten ve kontrol eden konumundan sıyrılıp, değişimi okul ortamına getiren, değişimi yöneten ve yönlendiren, yenilikçi, çağın gereklerine uygun örgütsel yönetim anlayışına ve uygulamalarına sahip liderler olması bir zorunluluktur. Bu da ancak okul yönetiminde, günümüz ihtiyaçlarına cevap verecek liderlik uygulamalarının gerçekleştirilmesi ile mümkün olacaktır.

Bu çalışmada, Ankara ili Çankaya ilçesi devlet okullarında görev yapan ilkokul müdürlerinin ve öğretmenlerin liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının, Kouzes ve Posner'in (2003) ortaya koydukları örnek liderlik uygulamalarının beş boyutu temelinde ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Çankaya İlçesi devlet okullarında görev yapan 63 ilkokul müdürü ve 637 ilkokul öğretmeni oluşturmuştur. Araştırma verileri Kouzes ve Posner (2003) tarafından geliştirilmiş Liderlik Uygulamaları Envanteri öz değerlendirme ve gözlemci formlarıyla toplanmış; veriler SPSS 15.0 programı ile analiz edilmiştir. Bu çalışmada veri analizi için ortalama, standart sapma, t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda ilkokul müdürleri ile öğretmenlerin ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin algılarında belirgin farklılık olduğu, öğretmenlerin ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarını daha düşük düzeyde gerçekleştirdikleri algısına sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Araştırmada dikkat çekici bir diğer sonuç ise erkek öğretmenlerin kadın müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının; kadın öğretmenlerin ise erkek müdürlerin liderlik uygulamalarını gerekleştirmelerine ilişkin algılarının yüksek düzeyde olmasıdır.

Anahtar Szckler: Kouzes ve Posner Liderlik Modeli, Liderlik Uygulamaları, İlkokul Müdürü, İlkokul ğretmeni.

ABSTRACT

PERCEPTIONS OF PRIMARY SCHOOL PRINCIPALS AND TEACHERS FOR LEADERSHIP PRACTICES: AN APPLICATION IN ÇANKAYA COUNTY

KAYA, Kubilay

Masters Thesis,

Social Sciences Institute,
Business Administration Department

Thesis Supervisor: Prof. Dr. Alâeddin TİLEYLİOĞLU

January 2014, 110 pages

Today's school leaders, should execute different practices than in the past to satisfy the expectations of rapidly changing and evolving community dynamics, It is a necessity that school administrators should wriggle out of status that controls and governs traditional bureaucratic set of processes and should take in a position to bring change, lead and steer the change in school environment and should be innovator leaders who have practices that serve the requirements of organizational management approach of today's age. This will be only possible at school management with the leadership practices that respond the needs of age. This study aimed to reveal the leadership practices related to perception of principals and teachers, who are serving at the state primary schools in Çankaya county in Ankara, on the basis of five exemplary leadership practices model developed by Kouzes and Posner (2003). The sample of this research is formed by 63 primary school principals and 637 primary school teachers working in state primary schools in Çankaya county. The datas of research were collected with leadership practices inventory self-assessment and observer forms that are developed by Kouzes and Posner (2003) and analyzed with SPSS 15.0 software. In this study means, standard deviations, t-tests, and one-way analysis of variance (ANOVA) were utilized for analysing the datas.

As a result of research it is come out that, the perceptions of primary school principals and teachers related to leadership practices of primary school principals, has a significant difference and the teachers have a perception that the primary school principals carry out leadership practices in lower levels. Another conspicuous result of this research is that, the perception of male teacher for female principals' leadership practices and the perception of female teachers regarding the leadership practices of male principals' were in high levels.

Key Words: Kouzes and Posner Leadership Model, Leadership Practices, Primary School Principal, Primary School Teacher.

TEŞEKKÜR

Tez çalıŐmalarım sũresince değerli yardım ve katkılarıyla beni bilgilendiren ve yœnlendiren tez danıŐmanım Prof. Dr. Alâeddin TİLEYLİOğLU'na, yine kıymetli deneyim ve bilgi birikiminden faydalandığım hocam Yrd. Doç. Dr. İrge ŐENER'e, veri toplama ve analiz çalıŐmalarım esnasında benden yardım ve desteklerini esirgemeyen tũm çalışma arkadaŐlarıma ve meslektaŐlarıma, değerli okul yœneticilerine, œzellikle okul mũdũrũm Esra YAZGAN'a ve değerli arkadaşı Sn.Dr.AyŐe ALTAŐ GİRGI'e, manevi destekleriyle her zaman yanımda olan eŐim Yasemin; kızlarım Elif İpek ve Ceyda'ya teŐekkũrũ bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
İNTİHAL BULUNMADIĞINA İLİŞKİN SAYFA.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv

BÖLÜMLER

BÖLÜM 1

1.GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.5. Tanımlar.....	6

BÖLÜM 2

2.KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
2.1.Lider ve Liderlik	8
2.2.Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....	12
2.3.Liderlik Kuramları.....	16
2.3.1. Özellik Kuramı.....	18
2.3.2. Davranışsal Kuram.....	21
2.3.2.1. Ohio State Liderlik Araştırmaları.....	23
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	26

2.3.2.3. Blake ve Mouton Çalışmaları.....	28
2.3.3. Durumsallık Kuramları.....	31
2.3.3.1. Fiedler'in Etkili Liderlik Modeli.....	32
2.3.3.2.Yol -Amaç Kuramı	36
2.3.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	39
2.3.3.4. Hersey ve Blanchard Durumsallık Yaklaşımı....	42
2.3.3.5. Vroom ve Yetton'un Durumsallık Modeli.....	45
2.3.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	48
2.3.4.1. Lider-Üye Etkileşimi	49
2.3.4.2. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik.....	50
2.3.4.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	53
2.4. Okul Yönetiminde Liderlik.....	56
2.5. Kouzes ve Posner Liderlik Modeli.....	63
2.6. İlgili Araştırmalar.....	64

BÖLÜM 3

3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırma Modeli.....	68
3.2. Evren ve Örneklem.....	68
3.3. Veri Toplama Aracı.....	69
3.3.1.Liderlik Uygulama Envanteri.....	70
3.4.Verilerin Analizi.....	71
3.5.İstatistiksel Kavramlar.....	72
3.6.Araştırmada Kullanılan Testler.....	72
3.6.1.T-Testi.....	73
3.6.2.Varyans Analizi (Anova).....	73

BÖLÜM 4

4.BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Ölçme Araçlarının Güvenirlik Katsayıları.....	75
4.2. Demografik Özellikler.....	76
4.3. Birinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	77
4.4. İkinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	80

4.5. Üçüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	81
4.6. Dördüncü Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	83
4.7. Beşinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	84
4.8. Altıncı Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	85
4.9. Yedinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	86
4.10. Sekizinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	87
4.11. Dokuzuncu Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	89
4.12. Onuncu Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	90
4.13. Onbirinci Araştırma Sorusuna İlişkin Bulgular.....	92

BÖLÜM 5

5.SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç.....	94
5.2.Öneriler.....	96

KAYNAKÇA.....	98
----------------------	-----------

EKLER

EK 1:VERİ TOPLAMA İZİN ONAYI.....	106
EK 2: ARAŞTIRMA ANKETİ ÖZ DEĞERLENDİRME FORMU..	107
EK 3: ARAŞTIRMA ANKETİ GÖZLEMCİ FORMU.....	109

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1. Kotter'in Liderlik ve Yöneticilik Karşılaştırması	13
Tablo 2. Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklılıklar	14
Tablo 3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar	15
Tablo 4. Stogdill'in Liderlerin Ortak Özellikleri Tablosu	19
Tablo 5. Fiedler'in Etkili Liderlik Modeli	34
Tablo 6. Reddin'in Etkililik Kuramı	41
Tablo 7. Liderlik Uygulama Envanteri'nin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları	75
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Öğretmen ve İlkokul Müdürlerinin Demografik Özellikleri	76
Tablo 9. Kouzes-Posner Araştırma Ortalamaları İle İlkokul Müdürlerinin Bu Araştırmada Belirlediği Ortalamaların Karşılaştırılması	78
Tablo 10. İlkokul Müdürlerinin Belirlediği Ortalamalar İle Kouzes-Posner Ortalamalarının Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları	79
Tablo 11. Erkek ve Kadın İlkokul Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Betimleyici İstatistik Tablosu	80
Tablo 12. Erkek ve Kadın İlkokul Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları	81
Tablo 13. İlkokul Müdürlerinin Eğitim Derecelerine Göre Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları	82
Tablo 14. İlkokul Müdürlerinin Yaşlarına Göre Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları	83
Tablo 15. İlkokul Müdürlerinin Müdürlük Deneyimlerine Göre Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları	84
Tablo 16. İlkokul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları Algıları İle Öğretmenlerin Müdürlerin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarını Gösteren t-testi Sonuçları	85
Tablo 17. İlkokul Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Kadın ve Erkek Öğretmenlerin Algılarını Gösteren t-testi Sonuçları	86

Tablo 18. Kadın ve Erkek İlkokul Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Kadın Öğretmenlerin Algılarını Gösteren t-testi Sonuçları ...	87
Tablo 19. Kadın ve Erkek İlkokul Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Erkek Öğretmenlerin Algılarını Gösteren t-testi Sonuçları ...	88
Tablo 20. İlkokul Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmen Algılarını Eğitim Düzeylerine Göre Gösteren Varyans Analizi Sonuçları	89
Tablo 21. İlkokul Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarına İlişkin İlkokul Öğretmenlerinin Algılarını Yaşlarına Göre Gösteren Varyans Analizi Sonuçları	90
Tablo 22. İlkokul Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmenlerin Mesleki Deneyimlerine Göre Algılarını Gösteren Varyans Analizi Sonuçları	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matrisi	29
Şekil 2. Yol-Amaç Kuramında Liderlik Süreci	37
Şekil 3. Yaşam Eğrisi Modeli ve Etkili Liderlik Davranışı	43

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Sanayi devrimi ile birlikte insanlığın yaşadığı toplumsal dönüşüm, günümüzde bilgi toplumuna geçiş şeklinde yeni bir dönüşüm süreci yaşamaktadır. Sınırların kalkması, dünyanın küçülmesi, iletişim ve etkileşimin hızlılığı, ekonomik ve kültürel alanlarda yaşanan küreselleşme bilgi akışını hızlandırmış ve aynı zamanda bilgiye ulaşmayı kolaylaştırmıştır. Bu durum pek çok değişikliği beraberinde getirmiş, toplumsal ve örgütsel yapılar yeniden şekillenme sürecine girmiş, yönetim anlayışında yeni uygulamalar ön plana çıkmıştır (Gökçe, 2000, s.5).

Bilgi toplumunda bilgi üretiminin ön plana çıkmasıyla birlikte, bilgi üretecek insanı çıktı olarak sunan eğitim örgütlerinin yönetim ilkeleri, uygulamaları ve anlayışı da önemli hale gelmiştir. Bu yeniçağda eğitim örgütlerinde, geleneksel yönetim anlayışından kaynaklanan uygulamaların çok ötesinde, yeni bir yapısal eğitim yönetimi anlayışı ve eğitim örgütleri yönetiminde farklı liderlik uygulamaları geliştirmenin zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Eraslan, 2004, s.2).

Eğitim sisteminin uygulama alanları olan ve eğitimsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için kurulmuş biçimsel örgütler konumunda bulunan okullar ise, bu yeni yönetsel değerler dizisinden doğrudan etkilenen kurumlardır. Okulların sadece öğrenci, öğretmen, yardımcı personel üçlününün, biçimsel kurallar çerçevesinde hiyerarşik düzen içerisinde yönetilmesi anlamına gelen geleneksel okul yönetimi anlayışı, günümüzde geçerliliğini yitirmiş, geride kalması gereken bir anlayıştır. Bilgi çağının gerektirdiği okul yönetimi anlayışı, eğitim örgütlerini, dönüşümün ve ilerlemenin merkezi ve uygulayıcısı olarak görmektedir. Aynı anlayış bu örgütlerin yöneticisi konumunda bulunan okul müdürlerini ise, örgütteki uygulamaları ile gelişmeleri takip eden değil, değişimi ve gelişimi hazırlayan, oluşturan ve geleceği önceden görerek yenilikleri başlatan, dönüşümü sağlayacak uygulamalar gerçekleştiren liderler olarak görmektedir (Bottery, 2001, s.201, akt. Eraslan, 2004, s.8).

1.1. Problem Durumu

Liderlik modellerinin ortaya koyduğu yaklaşımların bütününde, az ya da çok lider ve liderlik olgusuna romantik bir yaklaşım vardır. Ancak, liderliğe yönelik romantik yaklaşım liderlik uygulamalarını sınırlayan unsurlardan biridir. Romantik bakış açısı, liderlik kavramını hayallere ve yanılgılara sürükler bu da lider ve liderliği gerçeküstü bir alana taşıyarak, kahraman liderlik anlayışını oluşturur. Aslında liderliğin özünde, üyelerin kendilerinde bulunmayan özelliklere sahip olan ve lider olarak tanımladıkları kahramanları sevmeleri ve takip etmeleri vardır (Baloğlu, 2011, s.163-164).

Oysa liderlik konusu günümüz bilgi ve teknoloji çağında uygulamalı bir çalışma alanına dönüşmelidir. Zira uygulamalar, liderliği kahramanlık duygusundan uzaklaştırır, liderleri hayalden gerçekleştirebilir vizyona, belirsiz sonuçlardan net ve ölçülebilir çıktılar elde edildiği bir alana taşır. Hızlı değişim ve dönüşümün yaşandığı, belirsizliklerin ve çalkantıların arttığı günümüzde, örgütlerin bu dinamiklerin getirdiği riskleri karşılaması ve etkilerine karşı uyum sağlaması da ancak gerçekçi, rasyonel ve uygulamaya dönük liderlik anlayışı ve liderlik uygulamalarıyla mümkündür.

Günümüz bilgi çağında ortaya çıkan teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeyle birlikte, toplumun her alanında baş döndürücü bir hızda değişim gözlenmektedir. Değişen ekonomik ve sosyal koşullar karşısında kurum yöneticileri değişime ayak uydurmak zorundadır. Mevcut düzenin ve verimliliğin devamını amaç edinen klasik yönetim anlayışına sahip yöneticilerin yerini, değişim ortamına uyum sağlayan, kendilerini geliştiren, kurumlarına ve çalışanlarına vizyon ve yeni stratejiler belirleyen, kurumun gelişmesi için yenilikçi yollar arayan sonuç olarak hem örgütü hem de üyelerini değişime hazırlayan liderler almaktadır (Tunçer, 2011, s.57-58).

Eğitim örgütleri de sosyal sistemler olarak sürekli değişmek zorundadırlar. Eğitim örgütlerinin yaşayabilmesi ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi, örgütsel değişim kapasitelerini geliştirebilmesine bağlıdır. Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde, eski liderlik uygulamalarıyla kurumların değişim sürecine uyum sağlayabilmeleri mümkün değildir. Organizasyonun değişim ve gelişim sürecini sağlayacak yeni bir liderlik uygulamaları anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda kurumsal değişimi destekleyen yeni örgütsel değerler ortaya koyma önem kazanmaktadır (Çelik, 2007, s.205).

Eğitim örgütlerinin yönetim sürecinde liderlik ve liderlik uygulamaları, son yıllarda üzerinde önemle durulan konulardan birisi olmuştur. Bu anlamda, örgütleri yönetenlerin, geleneksel yöneticilik anlayışından uzaklaşıp daha çok liderlik uygulamaları göstermeleri gereğini ifade eden açıklamaların her geçen gün arttığı görülmektedir. Eğitim örgütlerinin yönetiminde sergilenecek liderlik uygulamaları, örgütün görev alanı içinde bulunan ve sunduğu hizmetten yararlanan tüm paydaşları etkilediğinden, bu uygulamalar daha da önemli bir hale gelmektedir. Çünkü liderlikte, etkileme ve etkilenme bir arada bulunmaktadır. Öğretmenler ise, eğitim örgütlerindeki liderlerin uygulamalarından etkilenen ve aynı zamanda okul liderlerinin uygulamalarını etkileyen önemli gruplardan birisidir(Yılmaz, 2007, s.14).

Bursalıoğlu'na (2008) göre okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını, en verimli biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürünün bu görevini başarıyla yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, uygulamalarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önüne alarak ayarlamasına bağlıdır.

Eğitim sistemimizde liderlik olgusu üzerine son yıllarda birçok araştırma yapılmış ve yapılmaya da devam edilmektedir. Devlet okullarındaki eğitim sisteminin işleyişı, uzun yıllardan beri yoğun bir şekilde tartışılmaktadır. Eğitim ve yönetim bilimlerindeki gelişmeler, okuldaki birçok geleneksel uygulamanın sonunu getirmiştir. Yeni sistem arayışları ortaya çıkmış ve bu arayışlara cevap verecek değişimleri uygulama alanına sokacak liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Şüphesiz ki eğitim sisteminde bu değişimi gerçekleştirecek uygulamaları ortaya koyacak olanlar okul müdürleridir (Özden, 2013, s.90-94).

Okul yöneticileri çoğunlukla kendilerini aynı zamanda lider olarak da tanımlamaktadır. Ancak bazı araştırmalar, çalışanların görüşlerinin farklı olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmanın amacı da ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin kendi algıları ile öğretmen algıları arasında fark olup olmadığının ortaya konmasıdır. Çalışmada, Ankara İli, Çankaya İlçesi devlet okullarında görev yapan ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamaları algıları ile birlikte çalıştığı öğretmenlerin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı sorusunun cevabı, Kouzes ve Posner'm (2003) geliştirdiği örnek liderlik uygulamalarının beş boyutu temelinde aranacaktır.

Eğitim liderliği alan yazınında, liderlik özellikleri, liderlik stilleri, liderlik memnuniyeti, liderlik davranışları ile ilgili yurt içinde pek çok çalışma mevcuttur. Ancak liderlik uygulamalarına dönük bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu alışma eğitim yöneticilerinin liderliği alanında yapılan diğer çalışmalara yeni bir boyut kazandıracak, yeni bir bakış açısı ortaya koyacak ve var olan bir boşluğu dolduracaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Ankara ili ankaya ilçesi devlet okullarında görev yapan ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin kendi algıları ile öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin algılarını, demografik özellikler de dikkate alınarak Kouzes ve Posner'in (2003) ortaya koydukları örnek liderlik uygulamalarının beş boyutu temelinde belirlemektir. Bu temel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- İlkokul müdürlerinin bu çalışmada kendi verileriyle belirledikleri liderlik uygulamalarına ilişkin standartlar ile Kouzes ve Posner normları arasında belirgin bir fark var mıdır?
- Erkek ve kadın ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarında belirgin bir fark var mıdır?
- Aldıkları eğitim derecelerine göre, ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarında belirgin bir fark var mıdır?
- İlkokul müdürlerinin yaşlarına göre liderlik uygulamalarında belirgin farklılıklar var mıdır?
- İlkokul müdürlerinin müdürlük hizmetinde geçen srelere göre liderlik uygulamalarında belirgin farklılıklar var mıdır?
- İlkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları ile birlikte çalıştığı öğretmenlerin liderlik uygulamalarına dönük algıları arasında belirgin bir fark var mıdır?
- Erkek ve kadın öğretmenlerin ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin algılarında belirgin bir fark var mıdır?
- Erkek ve kadın öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin cinsiyetine göre liderlik uygulamalarına ilişkin algılarında belirgin bir fark var mıdır?

- Öğretmenlerin eğitim derecelerine göre ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arasında belirgin bir fark var mıdır?
- Öğretmenlerin yaş ve mesleki kıdemlerine göre ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arasında belirgin bir fark var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Türkiye'deki eğitim yöneticileri eğitimin vazgeçilmez unsurlarından biridir. Bu araştırma, Türk eğitim sistemi içinde statüleri nedeni ile eğitim yönetimi açısından işlevsel etkinliğe sahip eğitim yöneticilerinin, liderlik uygulamalarının belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmada, eğitim kurumları yöneticilerinin işlevlerini yerine getirirken, ortaya koydukları liderlik uygulamalarına ilişkin algılar, hem kendi görüşlerine hem de gözlemci durumunda bulunan öğretmenlerin görüşlerine dayanılarak değerlendirilecektir.

Türkiye'de eğitim liderlerinin seçilme ve yetiştirilme sürecinde liderlik uygulamaları dikkate alınmamaktadır. Oysa okullarda çalışan yöneticilerin liderlik uygulamaları, bu kurumlardan elde edilecek çıktıları doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, bu çalışmadan elde edilecek sonuçlar, MEB'de çalışan üst düzey yöneticilere bilgi sağlayarak mevcut atama politikalarına ışık tutabilir ve müdür atamalarında liderlik uygulamaları da dikkate alınarak atama yapılmasına imkân sağlayabilir. Bunun yanında performans değerlendirme sürecinin geliştirilmesi halinde, bu uygulama ölçütleri ya da benzer kıstaslar değerlendirme sürecinde uygulama alanı bulabilir. Bu araştırma aynı zamanda eğitim liderlerini seçmede veya yetiştirmede, eğitim yetkililerine ek bir kanıt sağlayacaktır.

Liderlik uygulamalarının ortaya çıkarılmasına dönük bu çalışma, devlet okullarındaki ilkokul müdürlerinin, kendi liderlik uygulamalarına ilişkin bir farkındalık meydana getireceğinden, uyarıcı nitelik taşıyacaktır. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik uygulamalarını algılama derecelerinin etkisi, okul müdürlerine, değişim sürecini teşvik eden bir liderlik uygulama tarzını seçmede yardımcı olacaktır.

Araştırma aynı zamanda devlete bağlı ilkokullarda ortaya konan liderlik uygulamalarını açıklayacak keşifsel bir çalışmadır. Bu çalışma, Türkiye'de Kouzes ve Posner (2003)'in "örnek liderliğin beş uygulaması" liderlik modeli temelinde, eğitim liderlerinin uygulamalarını ortaya çıkarmaya dönük yeni bir çalışma

olacağından, araştırmanın bundan sonra yapılacak çalışmalar için kaynak olacağı beklenmektedir.

1.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırmada elde edilen bilgilerin ve sonuçların doğruluğu, çalışmaya gönüllü katılan Çankaya İlçesi resmi ilkokullarında görevli ilkokul müdürleri ve öğretmenlerin sayısı ile sınırlıdır.
- Bu çalışmanın sonuçları genelleştirilemeyebilir, ancak bölgesel, okul demografik özellikleri ve okul müdürlerinin liderlik uygulamalarındaki benzerlik dercesine bağlı olarak aktarımlar yapılabilir.
- Çalışma Liderlik Uygulamaları Envanteri (Kouzes ve Posner, 2003) ile sınırlıdır.

1.5.Tanımlar

Liderlik- Liderlik belli bir durumda belli bir anda belli koşullar altında bir grup üzerindeki insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için, gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimlerini aktaran ve uygulayan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan çoklu ilişkinin ve lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesi ile ilgili bir işlevdir. Liderlik, bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olma değil, onları etkileme sorunudur (Werner, 1996, s.16).

Liderlik Uygulamaları Envanteri-Kişisel(öz değerlendirme) ve gözlemci Liderlik Uygulamaları Envanteri, J.M Kouzes ve B.Z Posner (2003) adlı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. Yaklaşık 4.000 farklı araştırma incelemesi ve 350.000'in üzerinde anket verilerini içeren 15 yıllık bir uygulama sürecine sahiptir. Liderlik uygulamalarını ölçmek için Kouzes ve Posner (2003) tarafından geliştirilen Liderlik Uygulama Envanteri, liderlikle ilgili uygulamaları beş ana başlıkta incelemektedir. Araştırmacıların tanımına göre bu uygulama boyutları;

- Model olmak, yol göstermek,
- Ortak bir vizyon oluşturmak,
- Süreci sorgulamak (örgütü ileri götürmek için risk almak ve fırsatları araştırmak, yeni yollar aramak),

- Üyeleri eylem yönünde teşvik etmek, harekete geçirmek,
- Üyelerin başarılarını kutlayarak üyeleri cesaretlendirmek olarak tanımlanmaktadır.

Algılama-Algılama, duyu organlarını uyaran nesnelere, niteliklerin veya olayların farkında olunmasıdır (İnceoğlu, 2010, s.68).

Okul Müdürü- Eğitim kurumlarının, belirlenmiş hedeflere ulaştırılması için eğitim-öğretim, planlama ve yönetsel sistem ilkelerine uygun bir şekilde yönetilmesinden sorumlu olan yöneticidir (Taymaz, 2003, s.55).

Öğretmen- Öğrenci özellikleri, öğretim süreci nitelikleri ve konu alanına sahip, öğretim etkinliklerine rehberlik eden kişidir (Bilen, 2006, s.15).

BÖLÜM 2

2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde liderlik kavramı ve temel liderlik kuramları, modern liderlik yaklaşımları, okul yönetiminde liderlik kavramı ve Kouzes ve Posner'in (2003) beş boyutlu liderlik uygulamaları modeli hakkında bilgiler verilmiştir. İlgili araştırmalar kısmında ise, araştırmada ele alınan değişkenlerle ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmaların özetlerine yer verilmiştir.

2.1.Lider ve Liderlik

Liderlik, günümüz örgütlerinde önemi ve etkililiği en yaygın kabul edilen olguların başında gelmektedir. Lider ve liderlik kavramları toplumların sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gelişimine bağlı olarak değişen ve en çok tartışılan konuları arasında yer almıştır. Aynı zamanda liderlik, organizasyonlarda, yirminci yüzyılın sonlarından itibaren üzerinde en fazla durulan olgulardan biri olmuştur (Erçetin, 2000, s.6-11).

İnsanlar siyasi, sosyal, ekonomik ve kültürel süreçlerde etki meydana getirmek istemektedirler. Etki yaratmak ise liderliğin bir parçası olduğundan; liderlik kavramı, ekonomik işletmelerde, kültürel organizasyonlarda siyasi ve sosyal tüm toplumsal örgütlerde her geçen gün önemini daha da artırmaktadır (Celep, 2004 s.4). Bundan dolayıdır ki liderlik olgusu, sosyal bilimlerin ve özellikle yönetim biliminin en çok araştırılan, inceleme yapılan ve bu konuda çalışmalar ortaya konulan kavramlarından birisidir (Tengilimoğlu, 2005, s.14).

İnsanlar, bir araya gelerek gruplar kuran ve kurdukları bu canlı örgütü, amaçları doğrultusunda yönetecek ve hedeflere götürecek liderlere gereksinim duyan sosyal nitelikli varlıklardır. Örgütleri, organizasyonları ve grupları oluşturan insanların belirlenmiş amaçlar etrafında birleştirilmesi, hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi ve amaçları gerçekleştirmelerinin sağlanması çok az insanda bulunabilecek diğerlerinden ayrı, farklı ve özellikli bir beceri, yetenek ve inandırma gücü gerektirir. Bu farklı yetenek ve ikna gücü kendisini liderlik olgusunda

bulduğundan liderlik kavramı, tarihin her devrinde en çok konuşulan ve tartışılan kavramlardan biri olarak karşımıza çıkar. İnsanın hiyerarşik doğasının bir sonucu olarak sosyal grupların, gelecekte de lider ve liderlik olgusundan vazgeçemeyeceğini söylemek yanlış bir öngörü olmayacaktır. Çünkü insan, tek başına elde edemeyeceği ihtiyaçlarını karşılamak, bireysel olarak ulaşamayacağı hedeflerini gerçekleştirmek ve çıkarlarını korumak için, benzer gereksinim ve çıkarların baskısı altında bulunan insanlarla bir araya gelmekte, bir grup oluşturup, grubun gücünden yararlanarak gereksinimlerini elde etmeye çalışmaktadır (Eren, 2012, s.435).

Lider ve liderlik kavramları, daha çok askeri, politik, felsefi ve dini alanlarda kullanılan bir kavram iken, yeni teknolojiler, değişen iş yapma biçimleri, esnek ve biçimsel olmayan yapıların şekillendirdiği yeni dünya ve iş yaşamı koşulları gibi çağın getirdiği değişimlere paralel olarak, örgüt yönetiminde gittikçe önem kazanan bir olgu haline almış, günümüz bilgi çağının özelliğine uygun olarak da tüm örgütlerin vizyon oluşturma ve vizyonu sürdürme sürecini yönetmede en önemli unsur haline gelmiştir. Dolayısı ile geçmişin klasik yönetim ve liderlik yaklaşımları son yıllarda çağın ihtiyaçlarına paralel olarak yenilikçi ve reformist ağırlıklı yaklaşımlara doğru değişime uğramıştır (Şişman, 2011, s.2).

Günümüzde lider denilince bir gurubu etkileyerek belirli bir amaç etrafında birleştiren, bu amaç doğrultusunda grubu davranış göstermeye sevk eden başka bir deyişle grup üyeleri tarafından izlenen ve takip edilen kişi anlaşılmaktadır. Liderlik ise, grup üyelerini hedefler doğrultusunda etkileyebilme, yönlendirebilme ve arkasından sürükleyebilme sürecidir. Liderlik sürecinin temelini ise kişinin başkalarının davranışlarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır (Koçel, 2010 s.569).

Aşağıda bazı yönetim bilimcilerin “lider” kavramına getirdiği tanımlara ilişkin örnekler sunulmuştur.

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve istekleri benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kişidir (Eren, 2001, s.465).

Lider, büyük değişimlerin yarattığı yeni fırsatları yakalayabilen, belirsizlik ve tehlikelere rağmen bu fırsatları değerlendirerek kurumuna yeni açılımlar getirebilen kişilerdir (Özden, 2013, s.116).

Lider, bulunduğu gurubun bir üyesi olarak, diğer üyeler üzerinde olumlu bir

etki uyandıran, üyesi olduğu gurubun hedeflerini belirleyen ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için grubu en etkin şekilde yönlendiren, grubun kendisine başkanlık etmesi için seçtiği kişidir (Genç, 2004, s.149).

Lider, gücünü yasalardan değil, kendisini izleyen grup üyelerinden alan, bulunduğu grupta ortaya çıkarak ve grup davranışlarını etkileyerek yönlendiren kişidir (Dikici, 2004, s.97).

Bu açıklamaların ışığında denilebilir ki liderler, örgütsel yönetim sürecinde uygulamaları açısından rol model olan, yönünü geleceğe çeviren, vizyon yaratan, köklü değişimi hedefleyen, çalışanların yetenek ve yaratıcılık potansiyelini yükselten ve böylelikle organizasyonda daha etkili çıktılar elde edebilen kişilerdir (Kouzes ve Posner, 2003).

Liderlik olgusuna gelince konu hakkında yüzlerce akademik araştırma yapılmış ve pek çok tanım ilgili alan yazına kazandırılmıştır. Kavramla ilgili pek çok tanım olmakla beraber, bu tanımların çoğunda liderlik olgusunun sınırlarını belirleyen bir netlik bulunmaktadır. Liderliğin farklı boyutlarını açıklayan bu tanımlar, benzerlik ve paralellik gösterdikleri noktalarda bile net bir açıklama getirememektedir (Bakan, 2009, s.140). Bu belirsizliğin temel nedeni ise, farklı durumlarda, ortamlarda ve şartlardaki liderliğin, farklı özellikler gerektirmesiyle ilgili bir durumdur. Bu nedenle liderliğin tanımı, liderin içinde bulunduğu duruma, konuma, gruba ve sürece bağlı olarak farklı algılanmaktadır (Şişman, 2011, s.1-10).

Aşağıda liderlik kavramıyla ilgili alan yazında en çok kullanılan tanımlamalara örnekler verilmiştir (Zel, 2006, s.109-110):

Liderlik, ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu davranışların tümüdür.

Liderlik, iletişim sürecinin yaşandığı bir ortamda, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak üzere yönlendirilmiş kişilerarası etkileşim sürecidir.

Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir.

Liderlik amaçları gerçekleştirmek için uğraşanları duruma göre uyarlayıcı, onların sorularını yanıtlayıcı bir roldür.

Liderlik, örgütlenmiş bir grubu, belli bir amacı yerine getirmek amacıyla insan davranışlarını etkileme faaliyetleridir.

Liderlik, belirli koşullar altında, belirli bir anda ve belirli bir durumda bir grup içindeki insanları örgütsel hedeflere ulaşmak için, aynı çatı altında buluşturan, üyelerin gönüllü olarak çalışmalarını teşvik ve koordine eden, ortak amaçlara ulaşmada yardımcı olan, deneyimlerini aktaran ve uygulayan, gösterilen liderlik tarzından mutlu olmalarını sağlayan, lider ile izleyicileri arasındaki çoklu ilişki ve etkileşimin kalitesi ile ilgili bir süreçtir. Liderlik, izleyenlerine karşı güç gösterisi değil, onları etkileme sanatıdır (Werner, 1996, s.16).

Liderlik herhangi bir koşulda, amaca ulaşmak için, grup üyelerinin çalışmalarını etkileme, üyeleri motive ederek yönlendirme, kontrol etme; aynı zamanda da grup üyelerini bir arada tutarak, grubun devamını sağlama sürecidir (Bayrak, 1997, s.355 akt. Uzun, 2008, s.8).

Liderlik, lider sözcüğünün sözlük anlamından hareketle bir kurumun en üst düzey yöneticisi ve önderi durumunda bulunan liderin, lider olma durumunu ve yönetim görevini en üst düzeyde yerine getirmesini ifade eder (Yüksel, 2006, s.5 akt. Aykanat, 2010, s.3). Liderlik, sorunu algılamayı, çözüm seçeneklerini üyelerine göstermeyi ve çözüme ilişkin uygulamalarda grubun gücünden yararlanmayı gerektirir, durumlara uyabilme, sosyal çevreye duyarlılık, zekâ, ısrarlı, işbirlikçi, kararlı, düzenli, bilgili, ikna edici, güvenilir, etkileyici, enerjik, sabırlı, kendine güvenen özellik ve becerilerdir (Kaya, 2002).

Liderlik; hedefe ulaşmak için insanlar bulmak ve onları ortak amaca doğru tek bir kuvvet halinde birleştirerek yönlendirmektir (Koçel, 2010, s.572).

Bütün bu tanımlardan anlaşılacağı üzere ortak bir tanımlama olarak liderlik; lider özelliğini gerçekleştirmek için tespit edilen liderlik yönetim süreçlerini, ortak hedeflere ulaşmada kullanılan yöntemi, prensipleri ve özellikler içerir. Bu tanımda belirtilen dört ana unsur vardır (Başaran, 2004, s.74):

Amaç: Grup üyelerinin erişmek istedikleri sonuçları ve grubun bir araya geliş nedenini oluşturan hedefleri belirleyen öğedir.

Lider: Grubu oluşturan üyeleri etkileyebilen ve yönlendirebilen örgütsel unsurdur.

İzleyenler (üye) :Liderin gösterdiği gücü ve yaptığı etkiyi kabullenen ve onu takip eden kişilerdir.

Ortam: Grup üyelerin motivasyon düzeyi, grup içi çoklu ilişkilerin oluşturduğu ortak sinerji, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilirliği gibi faktörlerden oluşan temel öğedir.

2.2.Lider ve Yönetici Arasındaki Farklılıklar

Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğu kez özdeş anlamda ve birbirinin yerine kullanılmasına rağmen, gerçekte farklı kavramlardır.

Temelde lideri yöneticiden ayıran fark, üyeleri ya da grupları etkilerken kullandıkları gücün kaynağıdır. Yönetici; kendisine verilen biçimsel ya da yasal gücü ve makamı kullanırken, lider; kendi kişisel özelliklerinden ve grup üyelerinin desteğinden kaynaklanan gücünü kullanır. Liderliğin oluşması için biçimsel organizasyonun oluşması şart değildir ve liderin resmi yetkilerle donatılmasına ihtiyacı yoktur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 205).

Aynı şekilde yönetici ve lider sorumlulukları da farklılık gösterir. Yönetici hem sorumlu olduğu guruba hem de kendisini yönetici olarak atayanlara karşı sorumludur. Oysa lider, sadece üyelerine karşı sorumluluk hisseder ve sorumluluğu da sadece grubun hedeflerinin gerçekleştirilmesiyle sınırlıdır. Yöneticiden planlama ve örgütlenme işlevlerini yerine getirmesi istenirken, liderden kendisini izlemeleri için kişileri etkilemesi beklenmektedir (İlgar, 2005, s.61).

Yöneticiler insanlar üzerinde etki oluşturmada yasal ve biçimsel gücüne güvenirken, liderlik kavramı gücünü sosyal etkileme sürecinden alır (Keçecioglu, 2003, s.11).

Liderler örgüte farklı ve geniş bir perspektiften bakar ve çalışanlar üzerinde önemli bir etki meydana getirerek günlük problemleri çözmeye çok stratejik taktikler uygularlar. Yöneticiler daha çok kendilerinden beklenen yönetsel amaçlara erişmek için, örgütsel yapıyı ve süreci biçimlendirmeye çalışırlar. Oysaki liderler, izleyenleri ortak amaç etrafında birleştirerek örgüt vizyonuna ulaşmaya hedeflenirler. Liderlik, karizma, etkililik ve canlılık içeren bir olgu iken; yöneticilik daha çok bürokratik otoriteye dayalı biçimsel ast üst ilişkisi, denge ve denetim ile ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkar. Liderler insan merkezli davranışlarla yapıyı geliştirici uygulamalar sergilerken, yöneticiler sistem odaklı ve yapıyı koruyucudur (Erçetin, 2000, s.12-19).

Kotter (1990) ise, liderler ve yöneticiler arasındaki farklılıkları belirtirken; yöneticileri var olan politika ve prosedürleri uygulayan, sonuçları kontrol eden, planlama ve örgütlenme faaliyetlerini yürüten biri, lideri ise, örgüt için yeni strateji ve politikalar oluşturan, astları vizyona ulaşmaları için teşvik edip harekete geçiren, değişime açık biri olarak tanımlamıştır (Kırel, 2001, s.51).

Tablo 1.Kotter'in Liderlik ve Yöneticilik Karşılaştırması

	Lider	Yönetici
Gündem Oluşturma	<ul style="list-style-type: none">• Yön oluşturma• Gelecek vizyonu geliştirme• Değişim stratejileri geliştirme	<ul style="list-style-type: none">• Planlama ve bütçeleme• Plan geliştirme• Zaman tablosu geliştirme
İlişki Ağları Oluşturma	<ul style="list-style-type: none">• İnsanları yerleştirme• Kişilerin/takımların vizyonlarını öğretme ve izleme politikaları	<ul style="list-style-type: none">• Organize etme• Yerleştirme• Geliştirme• Yerleştirme, yetki verme
Uygulama	<ul style="list-style-type: none">• Çalışmaları teşvik etme• Engelleri aşma konusunda teşvik etme	<ul style="list-style-type: none">• Kontrol/problem çözme• İzleme ve doğru davranışlar
Sonuçlar	<ul style="list-style-type: none">• Potansiyel olarak devrimci değişimler• Yenilik• Kaosu düzenleme	<ul style="list-style-type: none">• Düzen ve tahmin edilebilirlik• Diğerleri tarafından beklenen önemli sonuçlar

Kaynak: (Kirel, 2001, s.51)

Yöneticilik; örgütte sistemli yapılar oluşturulması, örgütsel iş ve işlemlerin yerine getirilmesi, örgütsel faaliyet edinimlerinin kontrol ve denetimi, verimlilik gibi başlıklarla ilgilenirken; liderlik, örgüt üyelerinin ve grupların davranışları, geleceğe hedeflenme, gelişme ve değişime uyum, nitelikli faaliyet ve ürün, takım ruhu çalışması gibi konularla ilgilenir. Yönetici, elindeki olanaklar ve bulunduğu koşullar altında örgütün en iyi sonuca ulaşması için çalışır, liderlik ise örgütün çevresel etki ve değişimlere uyum sağlayabilmesi için gerekli düzenlemeleri ve yenilikleri gerçekleştirmekle ilgili bir süreçtir (Ensari, 2003, s.82-84). Kısaca liderlik, paylaşılan bir vizyon oluşturma ve vizyona ilham verme sürecidir. Oysa yöneticilik, yaşanan güne ilişkin sorunların çözülmesiyle ilgili bir işlemdir (Baltaş, 2003, s.109).

Bennis (1989), liderlerin kendilerini tamamen ifade edebilen, ne istediklerini bilen ve üyelerine istediklerini iyi anlatan kişiler olduğunu belirtirken, liderlerle yöneticiler arasındaki temel farklılıkları aşağıdaki gibi belirtmiştir.

Tablo 2. Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

Yönetici	Lider
İdare eder	Yenilik katar
Taklitçidir	Özgündür
Yapıyı koruyucudur	Yapıyı geliştiricidir.
Sisteme ve yapıya yönelimlidir	İnsan merkezlidir
Kontrol ve denetimi önemser	Dürüstlüğü, doğruluğu önemser
Kısa vadeli düşünür	Gelecek perspektiflidir
Nasıl ve ne zaman biçiminde sorar	Neden-niçin soruları önemlidir
Tabana bakar	Karşıya bakar
Emir eridir	Kendi fikirlerini uygular
Var olanı kabullenir	Var olanı değiştirir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir

Kaynak: (Keçecioglu, 2003, s.12)

Yönetim, örgütsel hedeflere ulaşmaya yöneliktir. Yönetici, organizasyon üyelerini ulaşılmak istenilen amaçlara götürmek için çok sayıda örgütsel unsura sahiptir. Yöneticiler her şeyden önce üst yönetime karşı sorumludur. Lider ise tam tersine üyelerini etkileyerek yönlendirmede ve motive etmede kişisel kaynaklarına dayanır ve öncelikle bu kişilere karşı sorumluluk duyar. Liderlik ise, nasıl bir liderlik davranışı ve uygulaması gerektiğini belirleyen durum ve koşullara bağlı olarak, herhangi bir özellikteki herhangi bir kişi tarafından yerine getirilebilir bir olgudur. Diğer bir deyişle örgütü yönetim hakkı üst makamlar, başkalarına liderlik etme hakkı izleyiciler tarafından verilen bir armağandır (Şişman, 2011, s.17-18).

Tuğsavul (2006) yöneticilik ve liderlik kavramlarını karşılaştırırken; liderlikte üyelere baskı değil inandırma ile, yöneticilikte ise verilen yetkilerle ve baskıyla iş yaptırma davranışı sergilenebileceğini belirtmiştir.

Koçel (2010) ise, yöneticilerin başkalarının belirlediği hedefleri gerçekleştirmeye çalışırken, liderlerin kendi belirledikleri hedeflere koşan insanlar olduğunu ifade etmiştir.

Yöneticiyi lidere dönüştüren, zor zamanlarda gösterdiği cesaret ve risk yönetme yeteneğidir (Genç, 2004, s.147). Gerçek liderler, üyelerine sadece yetki

dağıtmakla kalmaz, onları harekete geçirerek zaman içinde onları birer lidere dönüştürmeye çalışırlar (Vural, 2003, s. 101–102).

Çelik (2007) lider ile yönetici arasındaki davranış farklılıklarını aşağıdaki gibi ifade eder.

Tablo 3.Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar

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

Kaynak: (Çelik, 2007, s.3)

Görüldüğü üzere, liderlik ve yöneticilik, özdeş olmayan ancak birbirini tamamlayan düşünce ve eylemleri içermektedir. İdeal olan her yöneticinin bir lider gibi davranması ve uygulamalar gerçekleştirmesidir. Çağdaş organizasyonlarda örgütsel vizyona ulaşmak ve başarılı olmak isteyen yöneticilerin, bu bütünlüğü algılamaları bir zorunluluktur. İç içe geçen iki kavram olmasına rağmen, liderlik ve yöneticilik arasında belirtilen farklılıkların olması kaçınılmazdır. Başarıya ulaşmak isteyen yöneticilerin, bu farkları minimize ederek çalışmalarını yönlendirmeleri gerekmektedir (Koçel, 2010, s.572).

2.3.Liderlik Kuramları

Liderlik olgusu ve yönetim anlayışları yıllar itibariyle değişip geliştikçe, bu konuya farklı açılardan bakan çeşitli kuramlar oluşmuştur. Temel olarak üç ana başlık altında bu kuramları inceleyebiliriz.

- Özellik ya da nitelik kuramı
- Davranış kuramı
- Durumsallık kuramı (Zel, 2006, s.114).

Yirminci yüzyılın ilk çeyreği ile birlikte başlayan bilimsel liderlik araştırmaları, liderin özellikleri üzerine odaklanmış çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle 1930'lardan başlayıp kırklı yıllara kadar süren araştırmalarda, öznel niteliklerde bireysel farklılıklara sahip bireylerin belirli şartlarda değişik davranışlar gösterdiğinin araştırma sonuçlarında ortaya çıkması ile birlikte, özellikler yaklaşımı merkezli çalışmaların liderlik olgusunu açıklamada eksik ve yetersiz kaldığı gerçeğiyle yönetim bilimciler yüz yüze gelmişlerdir. Bu gerçeğin ortaya konması ile birlikte 1940'lardan itibaren altmışlı yılların sonuna kadar geçen süreçte liderlik olgusu davranış odaklı araştırmalar çerçevesinde incelenmiş, liderlik kavramı davranışlar üzerinden tanımlanmaya çalışılmıştır. 1960-1980 yılları arasında yapılan araştırmalar ise liderlik kavramını durumsal şartlar ve liderin bu şartlara uygun davranışı ile ilişkilendirerek açıklamaya çalışmıştır. 1978'de Burns ve Bass'ın ortaya koyduğu yeni bir sınıflama liderlik kavramına, çağdaş yaklaşımlar olarak adlandırılan etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik gibi yeni bakış açıları getirmiştir (Aslan, 2013).

Özellikler yaklaşımı, liderlik kavramını açıklamada karşımıza çıkan ilk önemli kuramsal yaklaşımdır. Bu kuramsal açılımın temelini, lider olan kişinin bireysel özellikleri ile liderlik kavramı arasında çok yakın ilişki olduğu varsayımı oluşturmaktadır. İlk çalışmalarda, liderlik özelliği gösteren kişilerin bu özellikleri doğuştan taşıdıkları düşünülse de, zamanla araştırma sonuçları, liderlik özelliklerinin eğitim yolu ile de kazanılabileceğini göstermiştir. Özellikler kuramı odaklı bilimsel çalışmalar daha çok, iyi bir liderin fiziksel özelliklerini belirlemek amacını taşıırken, fiziksel özellikleri yanında, zekâ, güven, öngörü, karar verebilme gibi unsurların da liderlikte etkili olduğunu savunmuştur (Aykan, 2002, s.66; Aksel, 2008, s.34).

Özellikler yaklaşımının liderlik analizinde, lider özellikleri taşıyan bireylerin belli durumlarda farklı davranışlar sergilediği gerçeğini açıklamada yetersiz

kaldığının ortaya çıkması, araştırmacı ve kuramcılar, liderlerin bireysel nitelikleri üzerinde odaklanmaktan ziyade, davranış niteliklerine ve liderlik uygulamalarına ilişkin çalışmalar üzerinde durmaya yöneltmiş, yapılan akademik araştırmalar sonucunda davranışsal yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Aksel, 2008, s.33; Koçel, 2010, s.577).

Kuramın temelini, liderin kişisel özelliklerinden çok, belli durumlarda sergilediği davranışlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşım, lider-üye ilişkilerini, liderin kişisel nitelikleri temeline değil, liderin tutum ve davranışlarının üyeleri tarafından kabul görüp görmediği üzerine oturtmaktadır. Bu nedenle lider görülen kişi, grubuyla olan ilişkisi çerçevesinde değerlendirilmelidir. Liderin liderlik yaptığı gruptan ayrı ve bağımsız olarak düşünülmesi mümkün değildir (Kılınç, 1995, s.60).

Durumsallık kuramı, farklı şartların ve değişik durumların farklı liderlik tiplerini ortaya çıkardığını varsaymaktadır. Yani, liderlik temelinde üyelere veya izleyicilere etki etmede tek yol olmadığı, farklı tip liderlik uygulama ve davranışlarının etkili olduğu şartların ve durumların her zaman bulunabildiği gerçeği kabul edilmiştir. Bu kuramsal anlayışta liderlik, kişilerin bireysel nitelikleri veya davranışları yoluyla ortaya çıkmamakta, tamamen durumsal koşullar liderin davranışını belirlemektedir. Örgütün yapısal özellikleri, grubun özellikleri, izleyenlerin özellikleri, liderin özellikleri, lider davranışlarının ve uygulamalarının üzerinde etkili olan temel faktörlerdir. Özetle, durumsal şartların bir kısmında veya tamamında ortaya çıkacak değişimler, liderin tutum, davranış ve uygulamalarını da değişim yönünde etkileyecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 209).

1980'li yıllarda örgütlerde meydana gelen yapısal dönüşüm, yönetim bilimi alanında liderlik konusunda yapılan araştırmaları etkilemiş, birçok değişik kuramsal açılımlara zemin hazırlamıştır. Bu yeni kuramsal açılımlar modern liderlik yaklaşımları olarak da adlandırılan, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, karizmatik liderlik gibi birçok yeni yönetsel kavramı ve bakış açısını, yönetim literatürüne sokmuştur. Bu kuramsal yaklaşımların temelini, değişim, gelişim, dönüşüm, iletişim, sinerji, güçlendirme, vizyon, ve sosyal sorumluluk gibi kavramlar oluşturmaktadır. Lider ve izleyenler arasında iki yönlü iletişim ve etkileşim yolu bu kuramsal açılımlarla sağlanmıştır (Tengilimoğlu, 2005, s.5).

2.3.1. Özellik Kuramı

Liderlik sürecinin etkililiğini belirleyen temel unsurun, liderin sahip olduğu fiziksel ve karakteristik özellikler olduğunu var sayan bu kurama göre lider, fiziksel ve bireysel nitelikleri bakımından üyelere farklıdır. Özellik kuramına göre liderlik sonradan elde edilebilecek bir olgu değil, doğuştan gelen bir kazanımdır. Liderler; doğuştan sahip oldukları başarı, hırs, enerji, zeka, sabır gösterme, analitik düşünce, inisiyatif, yönetme arzusu, dürüstlük, kendine güven, ve iş bilgileri gibi bazı üstün yetenekleri sayesinde lider olmayanlardan ayrılırlar. Bu kurama göre; ortamın özellikleri değil, kişisel özellikler bir kimseyi lider yapar. (Koçel, 2010, s.576).

1930 ve 1940 yılları arasında yapılan araştırmalar yönünden en yoğun dönemini yaşayan yaklaşımın temel kuramı, Thomas Carlyle'in "Büyük Adamlar Okulu" olmuştur. Bu kuram, lider özelliği gösteren kişilerin, lidere özgü, diğerlerinden farklı belirli özelliklere sahip olarak doğduğunu ve bu özellikler sayesinde her zaman ve her yerde lider olarak ortaya çıkabilecekleri görüşünü savunur. Zamanla geliştirilen kuram, liderlik niteliklerinin, öğrenilip tecrübe edilebilir nitelikler olduğunu kabul etmiştir (Şimşek ve Çelik, 2013, s.55).

Liderlik özellikleri konusunda yapılan araştırmalarda, liderlerin aşağıda sıralanan dört gruba yönelik özelliklerinin olduğu ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 206);

- Fiziksel Faktörler (cinsiyet, yakışıklılık vb.)
- Düşünsel Faktörler (zekâ, özgüven, ikna yeteneği vb.)
- Duygusal Faktörler (algılama, kendini kontrol, özgüven, hırs vb.)
- Sosyal Faktörler (iyi iletişim, dışa dönük kişilik, kendini kabul ettirme yetenek, statü vb.)

Özelik kuramı araştırma sonuçları, liderlik özelliklerine sahip olanları; zekaları ile diğerlerinden farklı olan, çevresindeki insanlarla iyi iletişim kuran ve işbirliği içerisinde çalışan, gerçekleştirilecek görevlerde etkin ve yetkin, üyelerine duyarlı ve motivasyon yetenekleri yüksek olan kişiler olarak tanımlamıştır (Başaran, 2004, s.77-78).

Yaklaşım alanında araştırma yapmış olan Katz, Bass, Gilmer gibi yönetim bilimciler arasından bu alanda en çok ön plana çıkan Ralph Stogdill olmuştur. Stogdill, özellikler kuramı kapsamında yapılan çalışmaları, 1904-1947 ve 1948-1970 yılları arası olmak üzere iki ayrı dönemde incelemiştir. Stogdill, her iki dönemde

değişik ülkelerde farklı araştırmacıların yaptığı tüm çalışmaların bulgularındaki “ortak paydaları” tespit etmeye çalışmıştır. Stogdill, bu araştırmalardan çıkarmış olduğu ortak özellikleri ise aşağıdaki gibi şekillendirmiştir (Zel, 2006, s.119).

Tablo 4. Stogdill’in Liderlerin Ortak Özellikler Tablosu

ÖZELLİKLER	1948		1970
	Olumlu	0 veya Olumsuz	Olumlu
I.YETENEK/BECERİ			
1. Zekâ	23	10	25
2. Muhakeme-Kararlılık	9	-	6
3. Bilgi düzeyi	11	-	12
4. Hitabet yeteneği	13	-	15
II. KİŞİLİK			
5. Ortama uyum sağlama (Adaptability)	10	-	-
6. Uyumlu olma (Adjustment)	-	-	11
7. İddialı olma (Assertiveness)	-	-	12
8. Olanlara duyarlı olma (Alertness)	6	-	4
9. Baskın olma (Dominance)	11	6	31
10. Duygusal denge, Kontrol	11	8	14
11. Hevesli olma (Enthusiasm)	-	-	13
12. Dışa dönük olma	5	6	1
13. Bağımsız hareket etme	-	-	13
14. Objektif olma	-	-	7
15. Yaratıcılık	7	-	13
16. Dürüst olma, Etik davranış	6	-	9
17. Çare buluculuk, Beceriklilik	-	-	7
18. Kendine güven	17	-	28
19. İnanç derecesi	7	-	-
20. Stresle mücadele yeteneği	-	-	9
III. SOSYAL ÖZELLİKLER			
21. Ortak hareketi sağlama becerisi	7	-	-
22. İdare etme becerisi	-	-	18
23. Çekicilik (Attractiveness)	-	-	4
24. İşbirliği yapma	11	-	5
25. Popüler olma	10	-	1
26. Sosyal olma, Kişiler arası ilişki	14	-	35
27. Sosyal atılım	20	-	9
28. Politik olma	8	-	4

Kaynak: (Zel, 2006, s.120)

Kuramın görülen en büyük eksikliği, çalışma verilerinin tüm liderleri kapsayan bir ortak özellikler dizisini ortaya koyamadığı ve belirlenen özelliklerin de liderlik kavramını açıklamakta tek başına yeterli olmadığıdır. Liderlik kavramını açıklamada, durumsallık yaklaşımının daha akılcı olduğu, değişik şartlarda, farklı bulgular elde edilmiş olmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında konuyla ilgili şu saptamayı yapmak da mümkündür. Liderler sahip oldukları değişik özelliklerden dolayı benzer durumlarda farklı liderlik davranışları ya da uygulamaları sergileyebilirler (Zel, 2006 s.124).

Liderlik kavramına özellikler yaklaşımının getirdiği bakış açısı, elde edilen sonuçlar temelinde bakıldığında, tutarlılık ve bir bütünlük gösterememektedir. Bunun nedeni olarak şunlar sayılabilir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2009, s.382):

- İnsanda bulunabilecek özellik sayısı fazladır, özelliklerin ölçülmesi ve net tanımların yapılması zordur.
- Liderin yönettiği grupta, liderin sahip olduğu özelliklerden daha fazlasına sahip grup üyeleri bulunabilmektedir; liderin bulunduğu ortam ve şartlar dikkate alınmamaktadır.
- Liderlik özelliklerini tespit etmek için geliştirilen ölçekler, soyut ölçekler olduğu için ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği tartışma konusudur.
- Bunun yanında bir ülkenin kültürel özellikleri, liderlik özelliklerini etkilemektedir. Bir toplumda liderlik özelliklerine sahip birey, başka bir toplumda etkili lider davranışları göstermeyebilir.

Özellik kuramlarının zayıf olduğu diğer bir nokta ise, bu kuramın liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak incelemesi, liderlik olgusunu etkileyebilecek “üyeler” ve “koşullar” gibi etkenleri dikkate almaması, göz ardı etmesidir. Bu durum, liderlik sürecinin anlaşılabilmesi ve tanımlanabilmesi için başka değişkenlere de bakılmasının zorunlu olduğu gerçeğini karşımıza çıkarır. Özellikler yaklaşımının liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması üzerine, yönetim bilimciler, liderlik olgusunu liderin sahip olduğu kişisel özellikler üzerinden tanımlamak yerine, daha etkin ve anlamlı bir liderlik tanımı yapma düşüncesine yönelmişlerdir. Bu amaçla liderliğe konu olan üyelerin niteliklerine ve liderin nasıl davranışlar sergilediğine bakmaya başlamışlar ve karşımıza Davranışsal Liderlik Kuramı çıkmıştır (Koçel, 2010, s. 577).

2.3.2. Davranışsal Kuram

Liderin kişisel özelliklerinin incelenmesinin, liderlik etkinliğini yeterince ifade edemediğinin fark edilmesiyle, 1950'li yıllardan sonra araştırmalar liderin davranış özelliklerini belirlemeye yönelmiştir. Liderliğin davranışsal özelliklerini belirleyerek lider insan yetiştirilebileceğini ileri süren araştırmacılar, liderlik davranışlarını inceleyerek bütün liderler için evrensel olan bir model geliştirmişlerdir. Davranışçı kuramlarda liderin hedeflere dönük yaptığı işler ve üyelerine karşı tutum ve davranışları büyük önem taşır. Ayrıca özellik kuramında insanların lider olarak doğdukları varsayılırken, davranışçılık kuramında insanların lider olmak için eğitilebilecekleri tezi desteklenmektedir (Celep, 2004, s.11).

Bu yaklaşımın temeli, lideri etkin başarılı ve kılan unsurun, liderin niteliklerinden çok, liderin liderlik sürecinde göstermiş olduğu uygulama ve davranışlara dayanmasıdır. Bu yaklaşımla araştırmacılar etkin bir liderin ne olduğunu değil, ne yaptığını belirlemeye çalışmışlardır. Yönetim bilimciler liderlik olgusunu, gruptaki bir üyenin rolüne ve bu rolün diğer üyelerin amaçları ve beklentileriyle örtüşmesine dayanan karşılıklı etkileşim ve iletişim süreci olarak tanımlamaktadır. Liderlik sürecine bu açıdan bakıldığında “davranış”ın, kişinin karakteristik niteliklerinin dışı vurumu ve yansıması olduğu söylenebilir. Pek çok araştırma, farklı karakteristik nitelikler taşıyan bireylerin belli durumlarda değişik davranışlar ve tepkiler gösterdiğini ortaya koymuştur (Eren, 2012, s.445).

Davranışçı yaklaşıma göre grup lideri, örgütsel süreci iyi yönlendirmeli, hedefleri açık ve net ortaya koymalı, üyelerin amaçlara dönük çabalarını desteklemeli, onların kişisel değerlerini dikkate alan davranışlar sergilemelidir.

Genel olarak davranışçılık kuramı içinde liderlik stiline tanımı, bir liderin uygulama ve davranış biçimi; üyelerin de bu uygulama ve davranış biçimine gösterdikleri içsel ve dışsal tepkileri olarak açıklanabilir. Davranışçı kurama göre liderin davranış ve uygulamalarını belirleyen önemli faktörler, liderin hedefleri belirleme tarzı, üyeleri ile iletişim şekli, süreci planlama ve kontrol stili, yetki devredip devretmemesi vb. davranışlardır. Davranışsal yaklaşımlar liderlik analizinde, lider, astlar ve durum arasındaki bağlantının önemini kabul ederler ve etkili liderlik tarzının durumun gerekliliklerine, gruptaki bireylerin karakterlerine ve liderin yeteneklerine bağlı olduğunu savunurlar (İlgar, 2005, s.59).

Davranışçı yaklaşımlar, grupların yapısal işlevlerini araştırarak, lider

davranışlarını ve uygulamalarını çözümlenmeye yönelik incelemeler yapmış; liderlik uygulamalarının temel yönelimini belirlemeye çalışmıştır. Bu inceleme ve analizler, davranışçı yönetim bilimcileri, etkili liderlik sürecinde liderlerin, bireysel ya da grupsal hedeflere ulaşmada iki yol izlediği sonucuna götürmüştür. Buna göre liderler;

- Görev yönelimli liderlik davranışını benimseyen liderler, üyelerini, işlerini daha kaliteli yapmaya yönelir. Görev yönelimli liderlik davranışı, temelde örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye yöneliktir. Bu süreç, planlama, örgütlenme, iş ve görev çözümlenmelerini yapma, eşgüdüm, iletişim köprüleri oluşturma, üyeler arasındaki bireysel ve grup ilişkilerini belirleme, denetleme ve grup performansını değerlendirip geri bildirimde bulunma gibi davranışları içermektedir.
- İlişki yönelimli liderlik davranışını benimseyen liderler ise grup üyelerine destek sağlar ve iş görenlerin bireysel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur. İlişki yönelimli liderlik davranışı, liderin izleyenlerin değerlerine saygı, üyelerine karşı güven, açık yüreklilikle ve içten iletişim davranışlarını kapsar (Çelik, 2007, s.11-12).

Davranış yaklaşımları, özellik yaklaşımlarıyla karşılaştırıldığında ön plana çıkan üstünlükleri şu şekilde ifade edilebilir (Zel, 2006, s.124-125):

- Liderlik sürecinde bireyin özellikleri yerine, davranışları ve uygulamaları ortaya koymak, gücünü yetkiden ve makamdan alan liderlerin yanında, gücünü izleyenlerin bağılıklarından alan, biçimsel yetki olmaksızın üyelerini etkileyen liderleri de ortaya çıkarır.
- Liderlik olgusunun niteliklerini belirtmek, etkili davranış ve uygulama şekillerini tanımlamak mümkün olduğunda, bireylere liderlik davranışları kazandırmada eğitim, etkili bir yol olacaktır.
- Örgütsel yönetim sürecinde liderin gösterdiği uygulama yöntemlerine ve davranış biçimlerine karşı, grup üyelerinin ortaya koyduğu davranışlar, örgüt içerisinde üye-lider ve üyeler arası davranış ilişkilerini daha net anlama olanağı sağlar.

Davranışçı kuramının gelişmesinde pek çok kuramsal çalışmanın yanında, çeşitli uygulamalı araştırmaların da büyük katkıları olmuştur. Tüm bu kuramsal ve uygulamalı bilimsel araştırma ve çalışmalardan elde edilen sonuçlar, farklı liderlik uygulamaları ve stillerinin belirlenmesine olanak sağlamış ve bunların etkililik

derecelerini ortaya koymuştur (Koçel, 2010, s.577).

Davranışsal kuramın oluşumuna katkı sağlayan ve yönlendiren iki önemli çalışma vardır: Bunlar Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmasıdır.

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi'nin Liderlik Araştırmaları

Davranışçı Liderlik Kuramının gelişmesinde en fazla etkiyi gösteren ve kurama önemli bir katkı sağlayan önemli çalışmalardan birisi de, 1945'te Ohio State Üniversitesinde başlayan liderlik araştırmalarıdır (Koçel, 2010, s.578).

Ohio Devlet Üniversitesi'nde Ralph M. Stogdill adlı yönetim bilimci tarafından 1940'lı yılların ortalarında başlatılan ve 1950'li yıllara kadar sürdürülen bu araştırmanın amacı, örgütlerdeki liderlik davranışlarının ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaçla yüz elli maddelik Lider Davranışını Betimleme Anketi (Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ) oluşturulmuştur. Bu anketin orijinalini Hemphill ve Alvin Coons geliştirmiştir. LBDQ anketi daha sonra Halpin ve Winer tarafından yeniden düzenlenmiştir. Anket yüzlerce endüstri, ordu ve eğitim çalışanlarına uygulanmış ve anket sonuçları değerlendirildiğinde, liderlik davranışlarının iki boyutta toplandığı görülmüştür (Bolat ve diğ. 2008, s.174).

- İşe Ağırlık Veren Görev Yönelimli Yaklaşım (Yapıyı harekete geçirme).
- Bireyi Dikkate Alan İlişki Yönelimli Yaklaşım (Bireyi önemseme).

Doğrudan örgütsel amaçlara ulaşmayı temel alan görev yönelimli liderlik davranışı; liderin kendi görev alanı ya da grubun gerçekleştirilmesi gereken görevlerle ilgili olarak; planlama, örgütlenme, işi ve amaçları tanımlama, görev analizi yapma, iletişim kanallarını kurarak eşgüdüm sağlama, üyeler arasındaki görev ilişkilerini tanımlama ve grup başarımını değerlendirme gibi uygulamaları kapsamaktadır. Görev ve iş odaklı liderlik davranışı sergileyen liderler, öncelikle üyelerin görevini tam olarak yerine getirmesine, önceden tanımlanan iş başarım standartlarının sürdürülmesine ve biçimsel yönetim kurallarına uyulmasına önem vermektedir (Koçel, 2010, s. 578).

Bireyi önemseyen ilişki yönelimli davranış ise, örgütü oluşturan üyelerin birbirleriyle olan ilişkilerinde karşılıklı güven, etkili iletişim kanalları, üyelerin düşüncelerine saygı, onların değerlerine ve duygularına ilgi gösterme gibi davranışları kapsar (Eren, 2012, s.442). Bireyin dikkate alınması, örgütteki üyeler arasında karşılıklı güven, saygı ve dayanışmayı güçlü kılmaya yöneliktir. Üyelerin

kişisel sorunlarıyla ilgilenmek, onların fikirlerini ve önerilerini dikkate almak, üyelerin haklarını savunmak liderin göz ardı edemeyeceği konular arasındadır (Ertürk, 2012, s.175-176). Üyeleri önemseyen ve dikkate alan lider, izleyenlerine arkadaşça yaklaşıma çalışan ve onların sorunlarını çözmeye odaklı olmanın yanında, üyeleriyle yüksek düzeyde bir psikolojik bağ kuran lider olarak karşımıza çıkar (Çelik, 2007, s.12).

Kişiyi önem veren yaklaşım, liderin üyelerine gösterdiği ilgi ile orantılıyken, işe ağırlık veren yaklaşımda liderin, belirlenmiş hedeflere ulaşması ekonomik kaynakları ve insan kaynağı gücünü etkili bir biçimde kullanmasıyla bağlantılıdır. Her iki yaklaşım da birbirinden bağımsızdır. Bu iki yaklaşım kullanılarak dört farklı stil oluşturmak mümkündür ve bir lider bu dört farklı stilden herhangi birisini benimseyebilir (Zel, 2006, s.126).

- Yüksek Derecede İşe Ağırlık Veren, Düşük Derecede Kişiyi Dikkate Alan Stil
- Yüksek Derecede İşe Ağırlık Veren, Yüksek Derecede Kişiyi Dikkate Alan Stil
- Düşük Derecede İşe Ağırlık Veren, Düşük Derecede Kişiyi Dikkate Alan Stil
- Düşük Derecede İşe Ağırlık Veren, Yüksek Derecede Kişiyi Dikkate Alan Stil

Üniversitenin araştırmaları sonucunda, her ikisi de yüksek olan lider tipinin maksimum performans ve en iyi çalışan tatmini açısından gerekli olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra yapılan yeni araştırmalar bu performansın her durumda etkililiğini koruyamayacağını, o anki duruma göre yüksek işe ağırlık veren, düşük kişiyi dikkate alan (veya tersi) stillerin daha etkili performans sergileyebileceğini ortaya çıkarmışlardır. Sonuç olarak her iki yönelimin yüksek düzeyde gerçekleştiği stil en iyi stil olmayabilir (Eren, 2012, s.443).

Bu davranış yapılarından yola çıkılarak sekilendirilen Ohio araştırmalarından elde edilen genel sonuçlardan bazıları şunlardır (Zel, 2006, s.127) :

- Grup üyeleri yetkeci ve emredici otoriter liderlik istiyor ve bekliorsa, lider için en uygun hareket tarzı, yapıyı harekete geçirme davranışı olacaktır.
- Eğer grup daha az emredici lidere ihtiyaç duyuyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme uygulamalarına anlamlı tepkiler gösterecektir.
- Örgütün gerçekleştirdiği iş, teknoloji gerektiren ayrıntılı düzenlenmiş hassas bir iş ise ve ekonomik zaman kullanımı gerektiriyorsa, üyelere ilgi odaklı lider başarılı olamayacak, görev devamsızlıkları ve şikâyetler artacaktır.

- Örgüt tarafından gerçekleştirilen iş, üyelerin ve grubun kendini gerçekleştirmesini önleyici nitelikler taşıyorsa bu yoldan motive edilmelerinin yararı olmayacaktır.
- Üyelerin üst makamlarla iletişimi az ise, yönetim tarzı yetkeci ve emredici liderlik olarak belirlenecektir.
- Üyeler arası ilişkiler fazla yakın ve sürekli ilişki şeklinde ise, liderden yüksek anlayış beklentisi oluşacaktır.
- Liderlerin bireyi dikkate alma davranışları arttıkça personel devir hızı ve iş gören devamsızlığı azalacaktır.
- Liderin yüksek derecede işe ağırlık vermeye yönelik davranışları arttıkça grup üyelerinin başarı ve verim gücü artacaktır.

Yönetim alanında yapılan bilimsel çalışmalar, Ohio Üniversitesi araştırma bulgularını desteklemektedir. Yönetim alanında yapılan araştırmalarda elde edilen verilere göre; liderin grup üyelerini dikkate alması ve aynı zamanda işe yönelik davranışları sergileme derecesi, üyelerin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Üyelerini yeterince dikkate almayan ve insan unsuruna gerekli ilgiyi göstermeyen yöneticilerin davranışında, örgütsel yapıyı harekete geçirme faktörünün etkili olmadığı görülmüştür. Buna karşın ileri derecede bireysel ilişkilere önem veren ve insan kaynağına ilgi gösteren yöneticilerin davranışlarında, örgütü harekete geçirme değişkeni önem taşımaktadır. Diğer taraftan, örgütsel yapıyı harekete geçirme boyutu, üyeleri dikkate alma yönünden orta derecede yer alan liderler için özellikle önem kazanmaktadır. Ohio Araştırması, bu iki davranış kümesinin, tek boyutun iki ucu olmadığını; ayrı ayrı boyutlar oluşturduğunu ortaya çıkarmıştır. Bir yönetici, iki boyutta da yüksek puan alabilmektedir. Böylece bir yöneticinin liderlik davranışlarının, yatay ve dikey yönlerde uzanan iki boyutta yer alabileceği bulunmuştur (Başaran, 2004, s.73).

Bu yaklaşımla, lider olabilmek için kişinin taşıdığı öz niteliklerin yanı sıra grup hedeflerinin ve gruptaki üyelerle lider arasındaki ilişkinin ne derece önemli olduğu ortaya konmuştur. Kuramın diğer bir önemli sonucu ise, belirli durumlarda hangi liderlik stillerinin etkili olacağını ortaya konmuş olması ve yapıyı belirleyerek hedefe yönelimi üst düzeyde olan liderlerin, etkililik düzeyinin de yüksek olduğunun araştırma bulgularıyla desteklenmiş olmasıdır (Erdoğan, 2007, s. 497).

2.3.2.2.Michigan Üniversitesi'nin Liderlik Çalışmaları

Ohio Üniversitesinin liderlik konusunda araştırmalar yaptığı yıllarda, Michigan Üniversitesinde de yönetim bilimciler tarafından benzer çalışmalar yapılmıştır. 1947'de, çeşitli sanayi dallarında, değişik işletmelerde farklı kademelerde görev yapan insanlar üzerinde yapılan araştırmanın amacı; grubun başarımını, verim gücünü ve iş güvenliğini artırmada en etkili liderlik tarzını ve iş görenlerin verimliliğine katkıda bulunan temel unsurları belirlemektir (Özkalp ve Kırel, 2010, s. 312).

Rensis Likert'in öncülüğünde Michigan Araştırmalarını yürüten grup, liderlik davranışlarının, iş gören-birey yönelimli ve üretim-görev yönelimli olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda, iş gören yönelimli liderlerin üretim yönelimli liderlere göre daha verimli olduğunu ortaya çıkmıştır. (Erçetin, 2000, s.33-34).

Bu çalışmalarda, iş doyumu, verimlilik, personel iş değiştirme oranı, devamsızlık, şikâyet, maliyet ve isteklendirme gibi ölçütler kullanılmıştır. Araştırmalarda liderlik davranışları 4 gruba ayrılmıştır (Zel, 2006, s. 128):

- **Destekleyici Davranışlar:** Grup üyelerinin kişisel davranışlarına verilen önem ve bireysel değeri arttıran davranışlardır.
- **Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırıcı Davranışlar:** Grup üyelerinin birbiriyle yakın ilişkiler kurmasını sağlayarak, üyelerin doyumunu sağlayan ve cesaretlendiren davranışlardır.
- **Amacın Vurgulanmasını İçeren Davranışlar:** Üyelerden üst düzey başarımların sağlanması ve amaçlara ulaşılması için üyeleri teşvik edici nitelik taşıyan davranışlardır.
- **İş Kolaylaştırıcı Davranışlar:** Amaçlara ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan araç, teknoloji, teknik bilgi gibi unsurları sağlamaya yönelik davranışlardır.

Yukarıda adı geçen davranışların ilk ikisi bireye yönelik diğer ikisi ise, işe yönelik davranışlardır. Araştırmanın amacı ise bu davranışlar kapsamında, verimlilik, maliyet, personel devir hızı, devamsızlık, motivasyon gibi kavramların değerlendirilerek, hangi tür davranışların grubun performansını arttırıcı bir etkiye bulunduğu saptanmasıdır. Kişiyeye yönelik liderlik ve işe yönelik liderlik olarak iki başlık altında toplanan liderlik davranışı ayrımına göre, kişiyeye yönelik liderler yetki

devri esasını benimsemiş, grup üyelerinin iş tatminini, kendilerini geliştirmelerini ve çalışma şartlarının iyileştirilmesini sağlamayı amaç edinmiş bir denetmen rolü üstlenmektedirler. Oysa işe yönelik liderler, grup üyelerini sıkı bir denetimle önceden belirlenmiş olan ilke ve yöntemlere uygun olarak iş başarımını gerçekleştirebilmeleri için biçimsel yetki kullanımını tercih eden, hatta gerçekleştiremediklerinde üyelere bulunduğu konuma dayanan biçimsel gücünü kullanarak cezai yaptırımlar uygulayan, bu şekilde grup üyelerinin iş başarımını artırma amacını güden liderlerdir (Koçel, 2010, s. 579).

Bu iki liderlik tarzı arasındaki fark, liderlik olgusunun işlevini ele alış şekli ya da liderliğin bireye ya da işe yönelik biçiminden kaynaklanmaktadır. Buna göre bireyi dikkate alan bir lider, zamanının önemli bir bölümünü, üyelerin etkili uygulama ve görevi yerine getirme isteklerini artırmaya ayırır. İş verimliliğini artırmak için yönetim gücünden ve teknolojik yöntemlerden yararlanmak yerine, kişilerin bireysel beceri ve yeteneklerinden yararlanmaya çalışır. Ayrıca mevcut kaynaklarla personelin daha verimli çalışmalarını sağlar. Bu liderler çalışmalarında genellikle astlarıyla kendisi arasındaki kişisel ilişkiler üzerinde dururlar. Sonuç olarak bireye odaklı liderlerin, üyelere yüksek moral sağlayarak başarıya ulaşmada daha etkili oldukları, iş odaklı liderlerin ise, çalışma istencinin azalmasına ve başarının düşmesine neden oldukları kanısına varılmıştır (Zel, 2006, s.129).

Michigan araştırmalarından ortaya çıkan sonuçlardan bir tanesi, gözetmenin gözetim biçiminin verimi etkilediğidir. Buna göre çalışanların yakından, özel olarak denetlendiklerinde verimlerinin düştüğü, uzaktan genel olarak denetlendiklerinde ise verimlerinin yükseldiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca etkili liderlik özellikleri gösteren takım liderlerinin verimi yüksek ve iş görene yönelimli olduğu, bu özelliklerin tersini yapan takım liderlerinin ise verimi düşük ve üretime yönelimli olduğu gözlenmiştir (Başaran, 2004, s.70)

Araştırmaların ortaya koyduğu başka bir önemli bulgu ise, üyeleriyle rahat iletişim kurabilen ve konuşulabilen, görevle ilgili ortaya çıkabilecek problemleri üyelerine önceden açıklayan liderler, yüksek çalışma gayretine ve istencine sahip gruplara sahip bulunmaktadır. Başarı düzeyi yüksek ve etkin faaliyetlerde bulunan çalışma gruplarında, grubu oluşturan üyelerin çoğu liderlerini grubun sözcüsü olarak görmektedirler. Kısaca liderin uygulamaları ve sergilediği davranış biçimleri, büyük ölçüde örgütsel başarı oranını etkilemektedir (Sağlam, 2008, s.92)

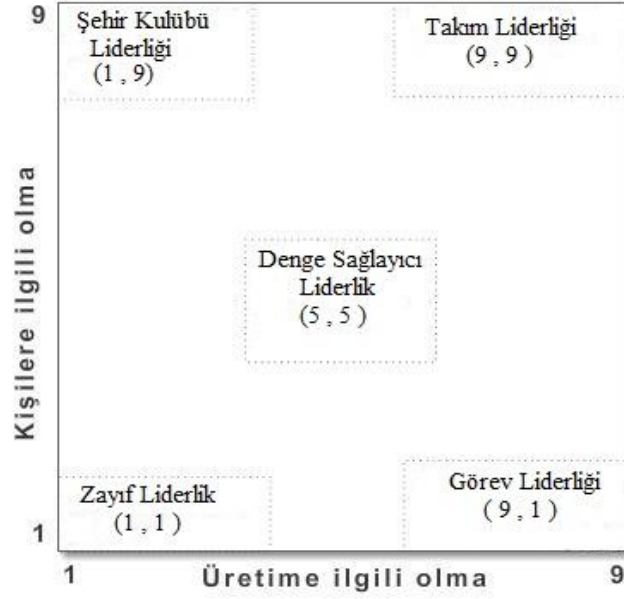
2.3.2.3.Blake ve Mouton Çalışmaları

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yapılan araştırmalar sonucunda geliştirilen yönetim gözeneği kuramı ya da diğer adıyla yönetim tarzı matrisi, örgütsel liderliğin boyutlarını iki temel yönelim çerçevesinde açıklamaktadır. Bu yaklaşım, Ohio State Üniversitesi ile Michigan Üniversitesi'nin geliştirdiği görev yönelimli ve birey odaklı örgütsel liderlik davranışı boyutlarıyla büyük benzerlikler taşımaktadır. Yönetim gözeneği kuramı lider davranışının, insana ilgi (liderin üyelerle ilişkilere önem vermesi) ve üretime (göreve) ilgiden oluşan iki boyutu üzerinde odaklanmıştır. Blake ve Mouton, Ohio State Üniversitesi araştırmaları sırasında toplanan verileri daha etkin tanımlayıp değerlendirebilecekleri bir "Yönetim Tarzı Matrisi" oluşturarak liderlik tarzlarını bu matris üzerinde açıklamaya çalışmışlardır. Yönetim gözeneğini oluşturan iki eksen üzerinde dokuz farklı pozisyon oluşmakta ve eksenler boyunca dokuz olası pozisyon eşleşmelerinden, seksen bir farklı liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2007, s.14).

Liderler yönetsel süreçte izleyecekleri yolu belirlerken öncelikle birey ya da üretim odaklı olmaya karar vermelidir. Bireye dönük lider, kişilerarası ilişkilere önem verir. Gruptaki üyelerin motivasyonu için gerekli üretim koşullarını ve ihtiyaçları sağlar. Üretime yönelik lider ise, üretim miktarı ve elde edilen ürünün kalitesi ile ilgilenir (Yılmaz, 2011, s.48).

Blake ve Mouton tarafından yapılan araştırmalara göre; örgütsel ortamda üretime ve bireye birlikte ilgi gösteren liderler, işi ve bireyi göz ardı eden liderlere kıyasla, daha çok işi doyumunu ve verimlilik sağlarlar (Zel, 2006, s.134) Bu matris içinde grup liderliği olarak nitelendirilen (9.9) yüksek performans için en uygun stil olarak görölmektedir. Bu stil içerisindeki üyeler ve lider ortak amacı benimsemişlerdir. Lider ise karşılıklı güven ile kişisel ve örgüt amaçlarına duyulan saygıyı kullanarak, performansın artmasını sağlar (Bakan ve Bulut, 2004, s. 156).

Blake ve Mouton tarafından liderlerin davranışlarını açıklamakta kullanılan Yönetim Tarzı Matrisi, Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Olma ve Üretime Yönelik Olma eksenlerinden oluşmaktadır. Bu eksenler 1'den 9'a kadar puanlandırılmışlardır. Yönetim Tarzı Matrisi üzerinde 5 ana liderlik stili mevcuttur. Bu stiller; zayıf liderlik, şehir kulübü liderliği, görev liderliği, takım liderliği ve denge sağlayıcı liderliktir (Koçel, 2010, s.580). Aşağıdaki şekilde Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetim tarzı matrisi gösterilmektedir.



Şekil 1. Yönetim Tarzı Matrisi

Kaynak: (Fındıkçı, 2009, s.68)

(1.1) Zayıf Liderlik: Lider, sorumlu olduğu işleri başarma arzusundan yoksun, grubun istek ve ihtiyaçlarını dikkate almayan sadece örgütte tutunabilmek için gerekli minimum işi yapan konumundadır. Lider izleyenleri kendi haline bırakmıştır. Örgüt içi çatışmalarda liderin mümkün olduğunca karar vermekten kaçınarak tarafsız kalmaya çalıştığı gözlemlenir. Lider üyelerini motive etme ya da bilgilendirme yönünde bir çabaya gerek duymaz. Lider bireye ve üretime ilgi göstermemektedir.

(1.9) Şehir Kulübü Liderliği: Lider, üyeler arasında uyumlu ilişkilerin olduğu, rahat ve arkadaşça bir çalışma ortamının bulunduğu bir ortam oluşturmaya özen göstermektedir. Lider, üyelerin istek ve ihtiyaçlarına karşı son derece duyarlıdır. Lider, üyelerine en üst düzeyde yönelirken, üretime yönelimi en alt düzeydedir. Üretim, çalışanlar arasında sıkı ilişkilere ve çatışmasız ortama bağlı bulunduğundan örgütsel başarı sağlanması zordur.

(9.1) Görev Liderliği: Bu tarz liderler için önemli olan üretimdeki verimliliklerdir. Üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını önemsemezler. İnsanın üretim yapan bir makine gibi algılandığı, iş yeri ortamının verimliliği maksimize edecek şekilde düzenlendiği, görevlerin ayrıntılı biçimde tanımlandığı ve denetimin en üst seviyede yapıldığı bir liderlik tarzıdır. Liderin yalnızca odaklandığı en üst düzeyde verimlilik elde etmektir; bunun için güç yetki ve denetimden yararlanır. Liderin, bireye yönelik olma düzeyi düşük, üretime yönelik olma düzeyi yüksektir.

(9.9) Takım Liderliği: Lider iş başarımlarını arzusu yüksek üyelerle çalışmaktadır. Örgütte karşılıklı güven ve saygı söz konusudur. Kararlar üyelerin de onayıyla lider tarafından verilmektedir. Lider, üyelerin kendilerini işe vererek, iş başarımlarını arzusu ve tutkusunu içerisinde olduğunu varsaymakta, onların bu istek ve hırsları sayesinde etkin ve verimli bir örgütsel başarı elde edeceğini düşünmektedir. Bu nedenle lider, üyelerine, karşılıklı saygı, güven, dayanışma ortamının bulunduğu, istek ve ihtiyaçların en üst düzeyde karşılandığı çalışma koşullarını sağlar. Katılımın ve işbirliğinin sağlandığı bu liderlik tarzında, göreve odaklılık ve bireyi dikkate alma en üst düzeydedir.

(5.5) Denge Sağlayıcı Liderlik: Lider, var olan kurulu örgütsel yapıyı koruma ve devam ettirme eğilimindedir. Lider, çalışanlarının ihtiyaçları ile örgütün hedefleri arasında orta yol bulma çabası içindedir. Bu liderlik stilinde işe ve bireye karşı dengeli bir yönelim vardır (Zel, 2006, s.133; Çelik, 2007, s.14-15).

Blake ve Mouton çalışmaları, davranışsal liderlik sürecinin daha iyi anlaşılması ve açıklanması konusunda önemli katkı sağlamışlardır. Bununla birlikte, liderlik sürecine etki eden çevresel faktörlere ve durumsal koşullara ağırlık vermemeleri bu yaklaşımın zayıf tarafı olmuştur. Liderin davranışına izleyicilerin vereceği tepkiler göz ardı edilmiş, hangi liderlik tarzının hangi tip örgütte uygulanabileceği sorusu da cevapsız bırakılmıştır (Çelik, 2007, s.16).

Blake ve Mouton çalışmaları bazı liderlik davranışlarının grup üyeleri üzerindeki etkilerini tartışmaya açması açısından önemlidir. Modelin sağladığı en önemli yarar, yönetici ve liderlerin örgütsel yönetim sürecinde sergiledikleri davranışların kavram olarak tanımlanmış olmasıdır. Liderlik sürecinde kendi yönetim tarzının ne olduğunu belirleyen yöneticiler, örgüt içinde ve dışında yapılacak eğitim ve geliştirme programları ile kendi liderlik stiline uygun değişiklikleri yapabilme şansını yakalamışlardır. Araştırmadan elde edilen diğer bir çıkarım ise, liderler için verimlilikten daha çok üyeler arası ilişkiler ön planda olmalıdır anlayışı gelişmiştir (Koçel, 2010, s.581).

2.3.3.Durumsallık Kuramları

Davranışsal yaklaşımdan elde edilen sonuçlar sonrasında örgütlerin ve örgütlerin yapıtaşını oluşturan insan unsurunun örgütün faaliyet gösterdiği çevre ile etkileşimsel bir ilişkisi olduğunun fark edilmesi üzerine, durumsallık yaklaşımını oluşturan araştırmaların temeli atılmıştır. 1970'li yıllarda belirmeye başlayan bu yaklaşımın araştırmaları da örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullara bağlı olarak liderlik davranışlarının nasıl değişim gösterdiğini ya da nasıl değişim göstermesi gerektiğini inceleyerek, etkili liderlik davranışlarının tespitine yönelmişlerdir (İlgar, 2005, s.60–61).

Liderlik kavramının ve sürecinin anlaşılması ve tanımlanmasında özellik ve davranışsal yaklaşımlardaki yetersizliklerden dolayı, liderlik olgusuna daha anlamlı bir yaklaşım getirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Araştırmacılar diğer kuramların birikimlerinden yararlanarak örgütsel faaliyetlerin özellikleri ile durumsal şartları da göz önünde bulunduran, liderliğin, durumun getirdiği şartlara uygun davranılırsa, etkili olacağını savunan yeni bir yaklaşım geliştirmiştir. Durumsallık kuramına göre, hangi durumlarda etkili liderlik davranışının sergileneceğini önceden belirlemek mümkün değildir. Dolayısıyla bu kurama göre, her durumda ve koşulda geçerli olabilecek etkili bir liderlik biçimini tanımlama şansı yoktur (Zel, 2006, s.139).

Durumsallık kuramı, liderlik olgusunu, liderlik sürecinin geliştiği durumsal koşullar temelinde ele alarak açıklamaya çalışmıştır. Bu kurama göre en iyi lider, liderin kişisel özellikleri, davranışları ve durumsal şartların birbirine uyum sağlamasıyla ortaya çıkacaktır. Durumsallık kuramları, genel anlamda, en etkili lider davranışının durumsal koşullara göre değişebileceğini ileri sürmektedir. Kuramın ileri sürdüğü bu düşünce, yönetim sürecinde tek ya da en iyi yönetim şekli bulunduğunu öne süren davranış kuramlarından farklı yanını oluşturmaktadır. Davranışsal yaklaşım, liderlerin göreve ya da bireye dönük davranış sergilemelerinde grubun iş doyumunun, üretkenliğinin ve çalışma arzularının etkilendiğini savunurken, durumsallık kuramı da belirli koşullar uygun olduğunda her iki davranışın aynı derecede etkili olacağını varsaymıştır. Durumsal yaklaşımlar, belirli durumlarda hangi koşulların liderlik sürecinde etkili olduğunu ve bu durumsal koşullara en uygun liderlik tarzını belirlemeye ağırlık vermiştir (Tengilimoğlu, 2005, s.5).

Bu yaklaşıma göre, liderliğin etkililiğini belirleyen temel unsurlar şunlardır:

- Ulaşılmak istenen hedefin özelliği.
- Grup üyelerinin nitelikleri(bilgi düzeyi, yetenekleri vb.) ve beklentileri.
- Liderliğin gerçekteştiği örgütün nitelikleri.
- Liderin ve üyelerin deneyimleri ve kişilik özellikleri (Koçel, 2010, s.584).

Durumsal yaklaşımlar kapsamındaki çalışmalar, etkili liderliğin; liderin ve üyelerin özelliklerinin, örgüt hedeflerinin, liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu düşüncesini savunmaktadır (Erçetin, 2000, s.36). Aynı zamanda bu değişkenler karşılıklı olarak birbirlerini de etkilemektedir (Eren, 2012, s.445).

Durumsal liderlik kuramlarının genel varsayımı, değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Lider, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar. Bireysel özellikler göz önüne alınmaz, sadece ortam özellikleri söz konusudur. Bu kurama göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yönlendirir. Durumsal liderlik kuramları en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 209). Durumsallık yaklaşımları arasında; Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Hersey-Blanchard Modeli, Yol-Amaç Yaklaşımı, vb. sayılabilir. Bu yaklaşımların ortak özelliği; üyeler arası ilişki ya da görev odaklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olmayacağı, bazı durumlarda görev odaklı, bazı durumlarda ise ilişki odaklı bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde ifade edilebilir (Çağlar, 2004, s.100). Fred Fiedler'in durumsal etkin liderlik modeli, durumsal liderlik yaklaşımı çalışmaları içerisinde öne çıkan ve en iyi bilinen çalışmadır (Koçel, 2010, s.585).

2.3.3.1.Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler, örgütlerin yönetim süreçlerinde oluşan lider-üye ilişkilerinin, liderin sahip olduğu biçimsel konumundan kaynaklanan güç ilişkilerinin, örgütün yapısal durumunun liderin davranış ve uygulamaları ile iş başarımı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir. Modelin temelinde, grup performansının, liderlik tarzı ve ortam özelliklerinin bir fonksiyonu olduğu düşüncesi yatmaktadır Modelin ana fikri; liderlik biçimini, başarı için en uygun durum ile eşleştirmektir. En uygun eşleşme, liderlik tipleri ve örgütsel durumun karşılaştırılması ile bulunabilir. Bu kurama göre, lider ortam elverişli olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Erçetin, 2000, s.36).

Fiedler, davranışçı yaklaşımların ortaya koyduğu boyutlarla benzerlik gösteren, iki liderlik davranış biçimi bulunduğunu belirtmiştir: “Birey odaklı liderlik biçimi” ve “iş odaklı liderlik biçimi”. Birey odaklı anlayış daha çok üyelerle sıkı ilişki kurmayı hedefler. İş odaklı anlayış ise, verilen işin tamamlanmasıyla ilgilenir. Fiedler modelinin davranışçılardan farkı, liderliğin yapıldığı ortama göre değişebileceği ve işe insanı uyarlama yerine, işe göre insan bulma tezini savunmasıdır. Fiedler her durum için geçerli bir liderlik tarzının söz konusu olmadığını ancak, içinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli liderlik tarzlarının bulunabileceğini belirtmektedir (Celep, 2004, s.16-18).

Fiedler, liderlik biçimlerini ortaya çıkarabilmek için “en az tercih edilen çalışma arkadaşı” (Least preferred co-worker-LPC) ölçeğini geliştirmiştir. Buna göre, uygulanan testte, liderden, birlikte çalışmakta olduğu bütün kişileri düşünmesi ve sonra birlikte çalışmakta en çok güçlük çektiği bireyleri kişilik özelliklerine göre tanımlaması istenir. Bu, o liderin LPC puanı olarak belirlenir. Söz konusu LPC testinde, en düşük puan 18, en yüksek puan 114’tür. Test 18 ayrı zıt niteliklerden oluşan bir testtir. 64 puanın altındaki değerler; düşük LPC, 73 puanın üstündeki değerler; yüksek LPC olarak kabul edilir (Erdoğan, 2007, s.502-503). Puan yükseldikçe, liderin o kişi hakkında beraber çalışma yönündeki tercihi yükselmektedir. Buna göre yüksek LPC puanına sahip bir lider “en az tercih edilen çalışma arkadaş”ını nispeten olumlu ifadelerle tanımlamış olmaktadır. Öte yandan düşük puana sahip lider, “en az tercih edilen çalışma arkadaş”ını daha olumsuz kişilik özellikleri ile tanımlayan bir kimsedir. Yüksek LPC puanlarına sahip bulunan liderin, daha çok kişiler arası ilişkilere yönelmiş liderlik biçimine, LPC puanı düşük olan liderlerin ise, görevi yakından kontrol edici, direktif verici ve otoriter bir tarza yönelik liderlik biçimine sahip oldukları görülmüştür (Bedelan, 1989, s.432 akt. Sağlam, 2008 s.107).

Fiedler’in durumsallık kuramı çerçevesinde oluşturduğu modele göre, görev ve ilişki odaklı liderlik biçimlerinin etkili olduğu durumu, üç ana unsur belirlemektedir:

- Lider-üye ilişkileri,
- Görev yapısı,
- Liderin biçimsel yetkisi

Lider- Üye İlişkileri: Grup lideri ile örgüt üyeleri arasında gerçekleşen iletişimin özelliğini ve ilişkilerin düzeyini tanımlamaktadır. İnsan odaklı bir liderlik biçimidir. Üyeler, lidere güvenirler, saygı duyarlar ve inanırlarsa, liderin görev başarmaya yönelik etkisi artar, lider-üye ilişkileri olumlu yönde ilerler.

Görev Yapısı: Grubun başarmaya çalıştığı görevin yapılması ile ilgili planlanmış bir yöntemin var olup olmadığı ile ilgili bir durumdur. Önceden uygulama yöntemi belirlenmiş nitelikteki görevler liderlik için olumlu bir ortam oluştururken, uygulama yöntemi belli olmayan plansız işler, liderliğin oluşmasına olumsuz etki yapacaktır.

Makam Yetkisi: Liderin sahip olduğu konumundan dolayı elinde bulundurduğu biçimsel güçtür. İş odaklı bir yetkidir. Makam yetkisini liderlerden çok yöneticiler kullanmayı severler. Makam gücünün fazlalığı, liderliğin gerçekleşmesi için olumlu, azlığı ise olumsuz bir ortamı belirler (Koçel, 2010, s.586)

Hangi durumlarda ne türlü liderliğin etkili olacağına ilişki olarak durumsal değişkenlerin çözümlenmesi Tablo 5’te görülmektedir.

Tablo 5. Fiedler’in Etkili Liderlik Modeli

	Durumdaki Bağlılık		Uygunluk		En Etkili Liderlik Biçimi
	Makam Yetkisi	Görev Yapısı	Lider-Üye İlişkileri	Durumun Lidere Uygunluğu	Etkili Liderlik Biçimi
I	Güçlü	Yapılandırılmış	İyi	Uygun	İş odaklı (Düşük LPC)
II	Zayıf	Yapılandırılmış	İyi	Uygun	İş odaklı (Düşük LPC)
III	Güçlü	Yapılandırılmamış	İyi	Uygun	İş odaklı (Düşük LPC)
IV	Zayıf	Yapılandırılmamış	İyi	Uygun	İlişki odaklı (Yüksek LPC)
V	Güçlü	Yapılandırılmış	Kötü	Orta Düzeyde	İlişki odaklı (Yüksek LPC)
VI	Zayıf	Yapılandırılmış	Kötü	Orta Düzeyde	İlişki odaklı (Yüksek LPC)
VII	Güçlü	Yapılandırılmamış	Kötü	Orta Düzeyde	İlişki odaklı (Yüksek LPC)
VIII	Zayıf	Yapılandırılmamış	Kötü	Orta Düzeyde	İş odaklı (Düşük LPC)

Kaynak: (Aydın, 1994, s.256)

Tablo incelendiğinde görülecektir ki üyeleri tarafından sevilen, yapacağı iş önceden planlanmış ve otoritesi yüksek bir liderlik davranışının olduğu I. durum, bir liderin örgütteki etkinliğini en üst düzeye çıkarabileceği durumdur. Oysa üyeleri tarafından kabullenilemeyen, yapacağı işin belirsizliğini koruduğu ve sınırlı otoriter yapının olduğu bir liderlik davranışını kapsayan VIII. durumda, liderin örgüt içi etkinliğinden söz etmek güçleşecektir. Bu iki durum için Fiedler, iş odaklı liderlik biçimini önerirken, diğer durumlarda ilişki odaklı liderlik biçiminin daha etkili olacağı görüşündedir (Koçel, 2010, s. 585-587).

Fiedler, yaptığı araştırmalarda bir liderin en üstün grup başarısını ya da etkinliği sağlayabilmek için üç değişkenin ilişkilendirme birleşimlerinde hangi stili kullanması gerektiğini incelemiştir. Bu üç yapısal özellik bir araya getirilirse sekiz farklı liderlik yapısı doğmaktadır. Buna göre, liderin göstereceği davranış biçimi, her durum için değişik olacaktır (Zel, 2006, s.147).

Fiedler'in lider etkililiği kuramına ilişkin yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçların bazıları şunlardır (Başaran, 2004, s.104):

- Lider etkililiğinin en üst düzeyde olduğu durum, lider-üye ilişkilerinin iyi, görev yapısının, üyelerin de örgütsel kararlara katılımı ile belirlendiği ve liderin biçimsel gücünün fazla olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır.
- Yapılacak görevin uygulama yöntemini belirleyen ve planlayan güçlü konumdaki lider, izleyenlerle ilişkisi istenilen düzeyde olmasa bile, yüksek iş başarımı sağlamaktadır.
- Görevin yapısını ve uygulama yöntemini belirlemeyen, üyeleriyle iletişimi zayıf olan ve yetki gücünü kullanamayan lider, etkililiği en düşük olan lider ortaya çıkmaktadır.
- Örgütsel yönetim süreci açısından endişe verici durumlarda liderin stratejik liderlik biçimi göstermesi grubun etkililiğini artırmaktadır.
- Gerekli ortam ve şartlar oluştuğunda grubun herhangi bir üyesi de, liderlik davranışını gösterebilmektedir.
- Örgütsel yönetim sürecinde tüm ortamlarda geçerli olan tek ve en iyi bir liderlik davranışı biçimi yoktur.

Bütün bu anlatılanlardan sonra modelin farklı durumsal özellikler ile insan ilişkilerini bağdaştırması açısından liderlik yaklaşımlarına yeni bir boyut kazandırdığı söylenilebilir, ancak yine de modelin kusursuzluğundan söz etmek

mümkün değildir. Öncelikle model akademik bir özellik taşıyor olması nedeniyle asıl uygulayıcıları olan yöneticilerin işine yaramadığı yönünde bir eleştiriye konu olmuştur (Koçel, 2010, s. 588).

Ayrıca uygulamada kullanılan lider-üye ilişkilerinin ne derece iyi olduğunun, işin ne derecede planlandığının ve liderin mevki gücünün ne boyutta olduğunun belirlenemeyen somut kavramlar olması nedeniyle bir başka eleştiriye daha zemin hazırlamıştır (Ceylan, 1997, s.317).

Fiedler'in kuramına yöneltilen eleştiriler:

- Karmaşık olması nedeniyle durumsal değişkenleri değerlendirmek güçtür. Örneğin, lider-üye ilişkilerinin, görevin yapısının ne kadar iyi, liderin makam gücünün ne düzeyde olduğunu belirlemek gibi.
- Stres, grubun kültürü ve homojenliği gibi kültürel diğer durumsal değişkenler göz ardı edilmiştir.
- Modelde üyelerin özellikleri dikkate alınmamıştır.
- Liderin ve üyelerin aynı teknik yeterliliklere eşit düzeyde sahip oldukları varsayılarak, bunlar önemsenmemiştir (Erçetin, 2000, s.40).

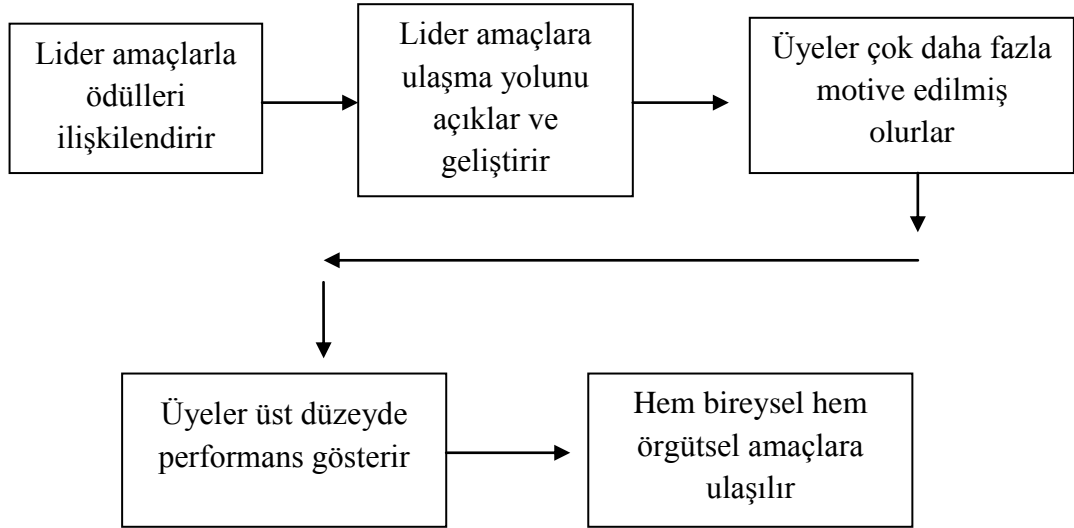
2.3.3.2.Yol -Amaç Kuramı

Robert House ve Martin Evans tarafından Beklenti Kuramı'ndan yararlanılarak geliştirilen Yol-Amaç Kuramı'nda, grubun ya da örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için liderlerin üyelerini nasıl ve hangi davranışlarla motive etmeleri gerektiği üzerinde durulmuştur. Bu kuram yine liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemekte; bu boyutlara, lideri izleyenlerin, gösterilen amaca ulaşabilmeleri için amaca motive edilmelerini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Yol-amaç kuramı esas itibarı ile liderin gösterdiği davranışın ve durumsal faktörlerin grubun motivasyonu, iş doyumu ve performansları üzerindeki etkisini açıklayan bir çalışmadır (Eren, 2012, s.459).

Yol – Amaç modelinde liderlik süreci, üyelerin kişisel güçlerini örgütsel amaçların başarımı için nasıl yönlendireceği veya kişisel amaçlar ile örgütsel amaçları uyumlaştırmaya dair nasıl bir yol bulunabileceği sorularının cevabı üzerine odaklanmıştır. Bu sebeple de yol-amaç yaklaşımında başarıyı hedefleyen bir lider, öncelikle üyelerin ihtiyaçları ile örgüt amaçlarını başarılı bir biçimde uyumlaştırmalı, daha sonra üyelerini organize etmenin yanı sıra, onların iş

başarımlarını arttırıcı yolları araştırıp geliştirmeli ve son olarak da üyelerin teknik ve kişisel özelliklerinin, işi ile uyumunu sağlamaya çalışmalıdır. Fakat kişilerin bir amaca yönelmesi için liderlerinin yukarıda belirtilen özelliklere sahip olması yeterli olmayacaktır, çünkü üyelere göre asıl önemli olan liderin belirlediği davranışlar aracılığıyla belli sonuçlara ulaşabileceklerine inanmaları ve ulaşacaklarına inandıkları sonuçların onlar için taşıdığı değerdir. Bu sebeple liderin kişileri yönlendirebilmesinin asıl anahtarı üyeleri için değer taşıyan amaçları belirleyerek onların bu amaçları gerçekleştirebilecekleri yola ışık tutmaktır. (Zel, 2006, s. 140).

Bu kurama göre liderlik sürecinde benimsenmesi gereken temel ilkeler, aşağıdaki şekilde belirtilmiştir (Erçetin, 2000, s.46-47).



Şekil 2. Yol-Amaç Kuramında Liderlik Süreci

Kaynak: (Erçetin, 2000, s.47)

Yol - Amaç kuramına göre lider, durumsal şartlara bağlı dört farklı liderlik davranışı sergileyerek, üyelerin motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilir. Bunlar;

- **Yönlendirici liderlik:** Yönlendirici liderlerin en önemli özellikleri yol gösterici olmalarıdır. Üyelerinin iş başarımlarını arttırabilmek amacıyla hedef ve görevleri belirleyerek çalışma planları yapar, üyelerinden bu çerçevede hareket etmelerini ve standartların tam olarak uygulanmasını isterler. Üyelere işle ilgili teknik bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve işi nasıl yapmaları gerektiğini açıklarlar. Ayrıca üyelerin geri kaldıkları durumlarda teknik

eğitimler vererek kişisel gelişimlerine yardımcı olurlar. Üyelerin iş başarımına yönelimlerini arttırabilmek amacıyla da ödüllendirme yöntemini kullanırlar.

- **Destekleyici liderlik:** Bu liderlik davranışı, dostça çalışma iklimi oluşturma ve iş görenle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır. Destekleyici liderler, üyelerin kişisel isteklerine önem vererek, ekiplerine son derece dostça, açık ve yakın davranırlar. Esas amaçları takım ruhudur. Herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır.
- **Katılımcı liderlik:** Katılımcı liderler, üyelerinin çalışmalarına katılır ve ekibin bir üyesi gibi hareket ederler. Grup çalışmalarından elde edilen başarılarını üyeleriyle paylaşarak bütünleşik bir grup oluşturma gayretindedirler. En önemli özellikleri, işle ilgili konularda karar almadan önce muhakkak üyelerine danışmaları ve onların ortaya koydukları fikirleri değerlendirmeye almalarıdır.
- **Başarıya yönelimli liderlik:** Liderlik davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, iş görene güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir. Başarıya yönelik liderler, açık ve kesin hedefler ortaya koyar ve grup üyelerine bunları başarabileceklerine dair güven duyduğunu belirtir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister (Erdoğan, 2007, s.508-511)

Bu temel hususların dışında yol-amaç kuramının liderlik konusuna getirdiği katkılar şu biçimde özetlenebilir.

- Lider, izleyicilere daha ilginç ödüller vermek suretiyle güdülenmelerini artırıp verimliliklerini yükseltebilir. Liderin bu tutumu amaca ulaşmanın değerini artırmaktadır.
- İzleyicilerin işlerinin belirsiz olduğu veya zayıf ölçüde belirlendiği zamanlarda lider amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, onlara destek ve yardım sağlamak suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi artırmaktadır. Örgütsel belirsizlik ve sıkıntıları ortadan kalkan bireyin (izleyicinin) amaca ulaşma beklentileri (veya bunu algılama olasılıkları) yükselmektedir.

- İzleyicilerin işleri hâlihazırda iyi belirlenmiş ve yapılandırılmış, diğer bir deyimle, örgütsel belirsizlikler yoksa bu durum izleyicilere çok direktif olarak görülecektir. Bu nedenle monotonluk, psikolojik yorgunluk artacak ve üyeler tatminsizliğe uğrayabilecektir. Bu takdirde bireyin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına eğilmek, onları övmek ve monotonluğu ortadan kaldıracı ve güdülemeyi artırıcı destekler sağlamak gerekecektir (Eren, 2012, s.460–461).

Sonuç olarak yol-amaç modelinin durumsal şartlara ve üyelerin kişilik özelliklerine bağlı olarak liderlik davranışının nasıl şekilleneceğine dair genel bir çerçeve belirlemiş olduğu söylenilebilir. Fakat bugüne kadar yapılmış çalışmalar modelin temel kuramlarını desteklese de bütünü için aynı durumdan söz etmek mümkün değildir (Koçel, 2010, s.590).

2.3.3.3.Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli

Liderlik olgusu, William J. Reddin'e kadar ilişki ve görev yönelimli olmak üzere iki boyutla açıklanmaya çalışılmıştır. Reddin bu iki boyuta, üçüncü bir boyut olarak etkililik boyutunu eklemiştir (Başaran, 2004, s.93). Bu nedenle Reddin'in kuramı üç boyutlu kuram anlamına gelen 3-D kısaltması ile anılmaktadır. 3-D kuramı olarak da adlandırılan bu boyutlara yüklenen anlamlar ise şunlardır (Aydın, 1994, s.259):

Görev-yönelimi: Liderin, örgütsel yönetim sürecinde, kendisinin ve üyelerin çabalarını, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek yönünde kullanma derecesini ifade eder.

İlişki-yönelimi: Liderin, üyelerin düşüncelerine saygı ve duygularını dikkate alma, iş başarımı konusunda güvenme, kolay iletişim gibi kişisel ilişkilere sahip olma derecesini ifade eder.

Etkililik: Liderin, bulunduğu konum ve sorumluluk gereği, başarmakla yükümlü olduğu örgütsel hedefleri gerçekleştirme derecesini ifade eder.

Etkililik boyutu, liderlik yaklaşımlarının durumlara uygunluğunun bir ölçüsü de sayılabilir. Buna göre duruma uygun olan lider etkili, uymayan lider ise etkisiz olabilmektedir (Can, 2005, s.267)

Reddin, öncelikle dört temel liderlik biçimi olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; kopuk lider, ilgili lider, bütünleşmiş lider, kendini adanmış lider olarak

sıralanmaktadır. Bu liderlik biçimlerini insan ve görev yönelimli olmak üzere iki boyutla ilişkilendiren araştırmacı, bu iki boyutun her zaman ve her yerde etkili olamayacağı gerçeğinden hareketle bu iki kavrama “etkililik” boyutunu da ekleyerek yeni bir yaklaşım oluşturmuştur. Reddin, duruma uygun lider davranışını etkili liderlik, durumsal şartlara uyumsuz lider davranışını etkisiz liderlik olarak belirlemiştir. Sonuçta, dört temel yaklaşımdan doğan, dördü etkisiz dördü etkili sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 95-96).

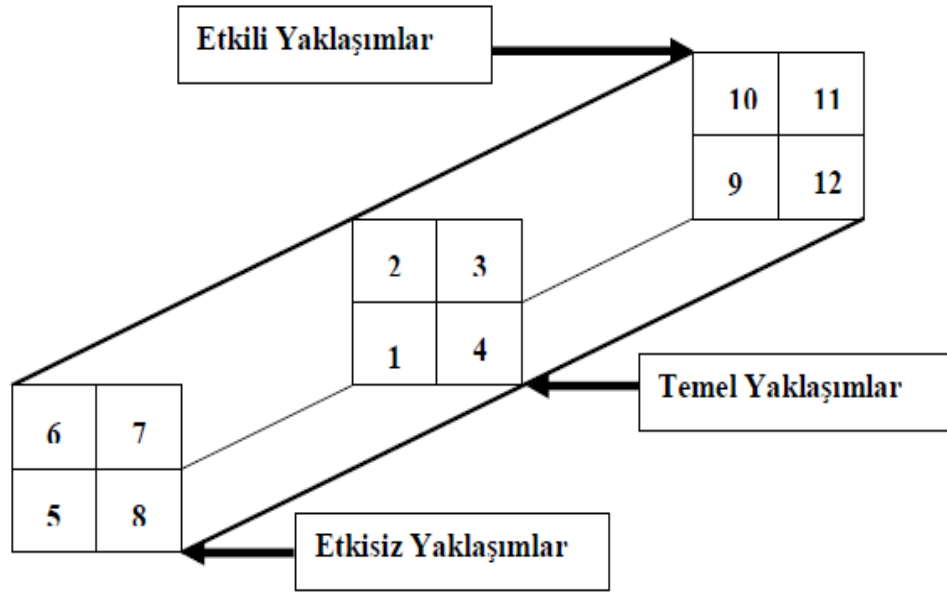
Reddin’in Çalışmalarına göre etkili ve etkisiz liderlik biçimleri şunlardır (Can, 1981, s. 36; Çelik, 2007, s.33-34):

- **Bürokrat:** Bu davranış biçimini sergileyen lider, daha çok kurallara önem veren, biçimsel yetkileri kullanarak durumu kontrol etme ve sürdürme niyetinde olan bir görünüm çizer. Gerek görev, gerekse ilişkiye en alt düzeyde ilgi gösterir.
- **Geliştirici:** Örgütsel yönetim sürecinde bu liderlik tarzını benimseyen lider, üyelerle sıkı ilişkiye en üst düzeyde önem verirken, en alt düzeyde görevle ilgilenir. Üyelerin ya da izleyenlerin geliştirici lidere güveni tamdır.
- **Yönetici:** Yönetici liderlik davranış biçimini tercih eden lider, hem görev hem de ilişkiye yüksek düzeyde önem verir. Yönetici lider, üyelerinin bireysel farklılık ve yeteneklerinden yararlanmasını bilen, üyelerini iş başarımında çok iyi motive eden, standartları yüksek tutan ve grup yönetimini başaran kişidir.
- **İyi niyetli otokrat:** Bu liderlik davranış stilini kullanan lider, grup üyelerine ılımlı davranmakla birlikte, göreve karşı yüksek düzeyde yönelim, ilişkiye ise düşük düzeyde eğilim içerisindedirler. Grup üyelerinden yüksek başarımlar beklerler.
- **İlgisiz:** Örgütsel yönetim sürecinde, göreve ve üyelere karşı ilgisiz bir liderlik davranış tarzıdır. Bu tip liderler örgütte etkili olamayan pasif liderlerdir. Göreve ve üyelere ilgi yok gibidir.
- **Misyoner:** Örgütsel yönetim sürecinde doğal uyumun varlığını benimsemiş liderlerdir. Durumsal şartların uygun olmadığı zamanlarda bile göreve aşırı önem, üye ilişkilerine ise çok az ilgi gösteren bir liderlik biçimidir.
- **Uzlaştırıcı:** Uzlaştırıcı lider, örgütsel yönetimin karar verme sürecinde zafiyet içindedir ve baskılardan etkilenir. Bu liderlik davranış biçimini tercih

eden liderler görev ya da ilişki yönelimli olma durumundan sadece birinin tercih edilmesi gerektiği durumlarda bile, her ikisine de çok fazla önem verir.

- **Otokrat:** Göreve karşı aşırı ilgi, üyelere ise en az ilginin gösterildiği bir liderlik uygulama biçimidir. Otokrat liderler üyelerine karşı güven sorunu yaşarlar. Görev ya da iş her şeyden önde gelir

Tablo 6. Reddin'in Etkililik Kuramı



Reddin'in Etkililik Kuramı			
Etkisiz Yaklaşımlar	Temel Yaklaşımlar	Etkili Yaklaşımlar	Tablodaki Yeri
5.Terk eden	1.Kopuk	9.Bürokrat	Sol-Alt
6.Görevci	2.İlgili	10.Geliştirici	Sol-Üst
7.Uzlaştırıcı	3.Birleştirici	11.Yürütmeci	Sağ-Üst
8.Otoriter	4.Adamış	12.Babacan-Otoriter	Sağ-Alt

Kaynak: (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s.91)

Tablo 6’da görüldüğü gibi, temel yaklaşımlar duruma uygunluk boyutuyla ilişkilendirildiğinde, her bir eşleşmeden, etkili ya da etkisiz liderlik biçimleri ortaya çıkmaktadır. Duruma uyum sağlayabilen lider etkili, uyamayan lider ise etkisiz olabilmektedir. Örneğin, temel yaklaşımlardan bir olan “Kendini Adamış” yönetim tarzı, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında “otoriter” yönetim tarzı, uygun durumlarda kullanıldığında ise “Babacan otoriter” yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır (Zel, 2006, s.155-156).

Reddin’in liderlik yaklaşımı, örgüt yönetiminde çok etkili olan üç unsuru bir arada analiz etmeye çalışmaktadır. Örgütsel yönetim sürecinde ön plana çıkan bu faktörler; lider özellikleri, lider davranışları ile durumsal faktörlerdir. Bu yönden bakıldığında Reddin’in üç boyutlu liderlik yaklaşımı, liderlik olgusunun üç temel kuramı olan özellik, davranışsal ve durumsallık yaklaşımlarıyla uyumluluk göstermekte, söz konusu üç temel liderlik kuramının adeta bir birleşimi olarak görülmektedir (Çelik, 2007, s.35).

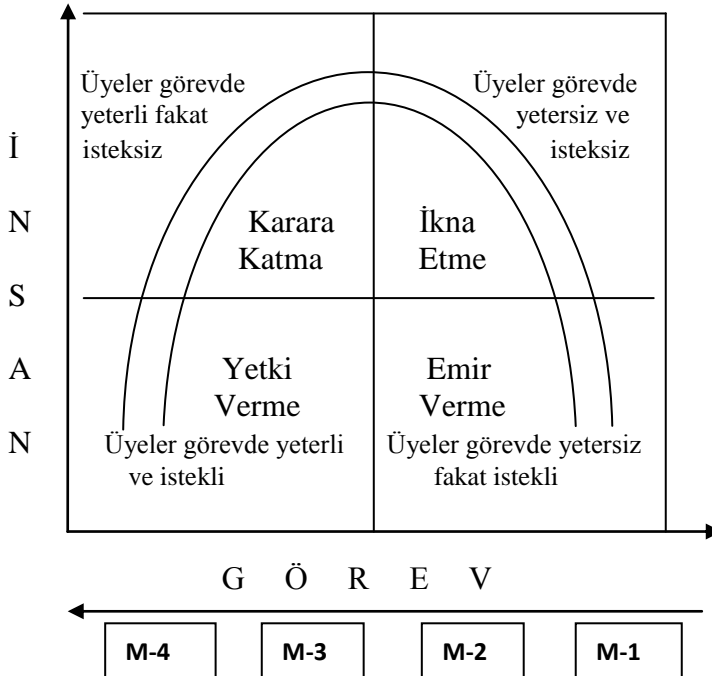
2.3.3.4. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal liderlik kuramlarına katkı sunan ve farklı bir yaklaşım getiren bir diğer model ise, “Liderlik Çalışmaları Merkezi’nde Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik kuramı ya da alan yazındaki diğer ismi ile “Yaşam Eğrisi Modeli”dir. Model, Ohio Üniversitesi Liderlik çalışmalarında ortaya çıkan durumsal liderlik modeli ile, Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik kuramında elde edilen sonuçların bir araya getirilerek geliştirildiği bir modeldir. Bundan dolayı bu kurama Üç Boyutlu Lider Etkililiği Kuramı da denilir (Başaran, 2004, s.94). Kurama göre bir örgütte liderin liderlik tarzını belirleyen en önemli faktör üyelerin olgunluk düzeyidir. Lider, yapıyı harekete geçirme ya da bireyi dikkate alma davranışlarını da üyelerin bu olgunluk düzeyine bağlı olarak şekillendirir (Ergeneli, 2006, s.228).

Hersey ve Blanchard’a (1988) göre olgunluğun iki temel unsuru vardır; bunlar “yetenek” ve “istek”tir. Yetenek, grup üyelerinin görevi yerine getirmede işi anlama, yapma, tamamlama niteliği ve sahip olduğu teknik bilgi, beceri ve tecrübelerin toplamını ifade eder. İstek ise, grup üyelerinin bir işi başarmaya dönük hissettiği içten gelen arzu, şevk ve sahip olduğu güven, bağlılık ve motivasyonun bütünüdür (Akt. Sağlam, 2008 s.123).

Durumsal liderlik kuramı, liderin grubun olgunluk düzeyini temel alıp, görev ya da ilişkiye vereceği önemin derecesini belirleyerek davranışlarını yönlendirmesi gerektiğini savunmaktadır. Ancak kuramda araştırmacıların dikkat çektikleri nokta, üyelerin olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Çünkü grup üyelerinin olgunluk düzeyi her zaman aynı değildir. Kişiler ya da gruplar “olgunluk” seviyeleri bakımından farklı seviyelerde bulunabilirler (Eren, 2012, s.457). Üyelerin olgunluğu; iş başarımında sorumluluk taşıma isteği, görevle ilgili sahip olduğu bilgi, yetenek ve deneyimler ve gerçekleştirilebilir hedefler belirleyebilme kapasitesine bağlı olarak farklılık gösterebilir. Ayrıca, olgunluğun, üyelerin özgün yetenekler gerektiren görevleriyle ilişkilendirilerek incelenmesi gerekir (Zel, 2006, s.150).

Bu kurama göre lideri etkililiği, liderin grup üyelerinin olgunluk düzeylerini dikkate alarak ortaya koyduğu görev ya da birey yönelimli davranışlar sonucunda ortaya çıkar (Çelik, 2007, s.31). Lider, olgunluk düzeyi düşük grup üyelerine karşı daha çok ilişki odaklı davranışlar gösterecek, olgunluk düzeyi arttıkça hem görev hem de ilişki yönelimli uygulamalarını arttıracaktır. Grubun olgunluk düzeyi, yüksek seviyelere ulaştığında lider, üyelerin düşüncelerine önem vermeye başlayacak, onları da karar verme sürecine katacaktır (Celep, 2004, s.19-20).



Şekil 3. Yaşam Eğrisi Modeli ve Etkili Liderlik Davranışı

Kaynak: (Yukl, 1989, s.106)

Yukarıdaki şekilde üyeler için düşük olgunluk (M-1), yüksek olgunluk (M-4) ve bu olgunluk düzeylerine yakın iki olgunluk seviyeleri (M-2) ve (M-3) olmak üzere dört farklı olgunluk seviyesi belirlenmiştir. Bu seviyelerin hemen altında bulunan “olgunluk devamlılık çizgisi” de sağdan sola doğru ilerledikçe astların olgunluk düzeylerinin artırdığının bir göstergesi olarak şekle eklenmiştir. Belirlenen her olgunluk düzeyinde liderlik davranışı da farklı bir yapı sergilemektedir. Sırasıyla ele alınacak olunursa, bu liderlik davranış biçimleri için şunlar söylenebilir (Zel, 2006, s. 151; Çelik, 2007, s.32) :

- **Anlatan (emir veren) liderlik biçimi (M-1):** En düşük olgunluk seviyesindeki üyelere yönelik liderlik davranışdır. Liderin yapıyı harekete geçirme eğilimi, bireyi dikkate alma eğiliminden daha yüksektir. Lider emri vererek üyelerinden yerine getirilmesini ister. Bu liderlik biçiminde görev odaklılık yüksek, ilişki eğilimli davranışlar düşük düzeydedir. Lider, izleyenlerin rolünü açık bir şekilde tanımlar ve izleyenlere neyi, nasıl, nerede ve ne zaman yapacaklarını bildirir, performanslarını denetler. İletişim tek yönlüdür. Bu liderlik biçimi görev üyelerinin motivasyon ve yeterlilikleri düşük olduğu durumlarda etkili olmaktadır.
- **İkna edici liderlik biçimi (M-2):** Üyelerin olgunluk seviyesi M-1’e göre biraz daha artmış olmasına rağmen hala düşüktür. Liderin yapıyı harekete geçirme eğilimi de bireyi dikkate alma eğilimi de yüksektir. Lider emir vermek yerine, kararlarını üyelere anlatarak kabul ettirme yolunu tercih eder. Lider izleyenlere kararları açıklar, onların önerilerini alır, ancak, izlemeye ve denetlemeye devam eder. Görev üyelerinin yüksek motivasyon, ancak düşük bir yeterlilik gösterdiği durumlarda bu liderlik biçimi etkili olmaktadır. Liderin görev ve ilişki yönelimli davranış düzeyi yüksektir.
- **Paylaşımçı liderlik biçimi (M-3):** Üyelerin olgunluk düzeyi orta seviyeye ulaşmıştır. Liderin bireyi dikkate alma eğiliminde gözle görülür bir artış varken, yapıyı harekete geçirme eğilimi azalmıştır. Liderler izleyenleri dinler, destek sağlar; özendirir, etkileşimi kolaylaştırır, kararlara katılımları sağlar. Alınan kararlar görüş birliği içermektedir. İletişim çift yönlüdür. Görev üyelerinin motivasyonunun düşük olduğu durumlarda, düşük görev, yüksek ilişki yönelimli liderlik davranış biçimi etkili olmaktadır.

- **Yetki verici liderlik biçimi (M-4):** Üyelerin olgunluk düzeyi olabileceği en üst seviyeye ulaşmıştır. Liderin bireyi dikkate alma eğilimi de yapıyı harekete geçirme eğilimi de oldukça düşüktür. Çünkü üyeler kendi kendilerini yönetebilecek olgunluktadır. Lider planlama ve uygulama yetkilerini üyelerine devreder ve izleyenlere sorumluluk verir. Görev üyelerinin motivasyon ve iş yeterliliklerinin yüksek olduğu durumlarda, düşük görev ve düşük ilişki yönelimli liderlik davranışı biçimi etkili olmaktadır.

Yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, üyelerin olgunluğunun düşük olduğu durumlarda kararların lider tarafından verilmesi ağırlıkta iken, üyelerin olgunlukları arttıkça, karara katılım payları artmaktadır (Keçecioğlu, 2003, s. 207).

Hersey ve Blanchard'ın "Yasam Eğrisi Modeli", bilimsel araştırmacılar tarafından testlerle desteklenerek varsayımlarının geçerliliğini kanıtlayacak sonuçlar ortaya koyamadığı gerekçesiyle eleştirilmiştir. Modelin eleştiri aldığı bir diğer nokta ise modelin yalnızca üyelerin olgunluk düzeyi üzerine odaklanmış olmasıdır. Bütün bunların yanı sıra model, Fiedler, Reddin ve Blake - Mouton'un modellerini tamamlayıcı bir yapı sergilemektedir. Ayrıca lider davranışlarının üyelerin olgunluğuna bağlı olarak gösterdiği esneklik üzerinde de önemle durulmuş olması, modelin işlevselliğini arttırıcı etkenler arasında sıralanabilir. Ayrıca kuram, gücün dağıtıldıkça ve paylaşıldıkça artacağına ilişkin yargıyı da desteklemektedir. Bir yönetim modeli olarak da, liderlerin ve izleyenlerin eğitiminde yararlanılabilir ipuçları sağlamaktadır. Üstelik izleyenlerin eğitimi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi diğer bir deyişle olgunluk düzeylerinin yükseltilmesi ile liderin grubu etkilemesi arasında kurulan ilişki, liderlik sürecine daha demokratik, daha paylaşımcı bir nitelik kazandırmaktadır (Erçetin, 2000, s.45).

2.3.3.5.Vroom ve Yetton'un Durumsallık Modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton adlı yönetim bilimciler tarafından geliştirilen bu liderlik modeli, örgütsel yönetimde liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle kurama, alan yazında "karar ağacı modeli" de denilmektedir (Wagner ve Hollenbeck, 1998 s.234 akt. Aslan, 2013, s.140). Model, durumsal özelliklere bağlı olarak liderlik davranış biçimini ve üyelerin kararların paylaşılmasında ne kadar söz sahibi olması gerektiğini açıklamakta, diğer bir ifadeyle sadece bir kişi tarafından verilecek kararların her zaman ve her durumda en

iyi sonucu vermeyeceğinden hareketle, karar verme sürecinde liderin, alternatif kararları da dikkate alması, kendi kararlarıyla karşılaştırması ve mümkün olduğunca karar alma sürecinde en fazla üyenin katılımını sağlaması gereğini vurgular (Özkalp ve Kirel, 2010, s. 320-321). Bu kurama göre karara katılım sayısı ve kararın kalitesi arttıkça, kararın etkililiği artar. Bu yaklaşıma göre iyi verilmiş kararlar kadar, bu kararlara uygun zaman ve düzeyde üyelerin katılımı, kararların kabulünü ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır. Aynı zamanda liderliğin etkililiğini arttırır ve üyeleri geliştirir (Vroom ve Yetton, 1973 akt. Sağlam, 2008 s.117).

Vroom-Yetton'a göre bir kararın etkililiği üç kritik öğeye bağlıdır. Bunlar kararın niteliği, kararın benimsenme derecesi ve karar için zamanı verimli kullanmaktır (Zel, 2006, s.161).

Vroom ve Yetton, grup üyelerinin örgütsel karar alma sürecine katılma durumuna göre, liderin farklı liderlik davranış biçimleri göstereceğini belirtmiştir. Kurama göre her zaman ve her duruma uygun tek bir liderlik davranış biçimi yoktur. Buna göre; lider açısından sorun, her durumun özelliklerinin çözümlenmesi ve sonuca göre en etkili biçimde davranılmasıdır. Fiedler 'in liderlik modeli, farklı durumda farklı liderlik biçimlerinin uygun ya da etkili olacağı görüşüne dayanırken, Vroom ve Yetton' un kuramında daha da ileri gidilmekte ve belirli koşullarda etkili olabilmek için liderlerin nasıl davranmaları gerektiği belirlenmeye çalışılmaktadır (Çelik, 2007, s.23-26).

Modele göre, lider, iş verimliliği ve üyelerin görev başarımlarını etkinliğini arttırmak için sorunların çözümünde değişik ve alternatif karar alma yöntemleri kullanılmalıdır. Bütün durumsal koşullarda en iyi olarak nitelendirilebilecek bir karar verme süreci yoktur. Liderin verdiği kararların etkili olabilmesi, çalışanlar tarafından onaylanma derecesine bağlıdır. Bu nedenle, çalışanların karar verme sürecine daha çok katılmaları gerekmektedir (Sağlam, 2008, s.120).

Vroom ve Yetton, belirli durumsal şartlar karşısında liderlerin karar alma sürecinde gösterecekleri davranış biçimlerini belirleyebilmek için, yanıtlandırılması gereken aşağıdaki sekiz soruyu belirlemişlerdir (Zel, 2006, s.159).

- Karar teknik bilgiye dayalı mı?
- Nitelikli karar verecek kadar bilgili miyim?
- Problem açıkça belirlenmiş mi?
- Üyeler verilen kararı kabul edebilecek mi?

- Kararı benim almış olmam üyelerin tepkisine yol açar mı?
- Örgüt amaçları üyeler tarafından benimsenmiş mi?
- Alınan kararın uygulanması üyeler arasında çatışma yaratır mı?
- Üyeler nitelikli karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip mi?

Sekiz aşamadan oluşan karar verme süreci sonunda, liderlerin hangi davranış biçimini gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Liderler yukarıdaki sorulara vermiş oldukları cevaplara bağlı olarak vardıkları noktalarda, Vroom – Yetton - Jago tarafından içinde buldukları durum için belirlenmiş en etkin karar alma tarzıyla karşılaşacaklardır. Modelde yedi tür yönetim karar tarzı tanımlanmıştır. Bu karar alma tarzları kısaca şöyle sıralanabilir (Wagner ve Hollenbeck, 1998, s.235 akt. Aslan, 2013, s.141):

- **Otokratik 1 (AI):** Lider sahip olduğu bilgiler ışığında kararı kendisi verir ve uygulanmasını sağlar.
- **Otokratik 2 (AII):** Lider kendi bilgilerini yeterli görmediği takdirde üyelerinden bilgi alır, kararı kendisi verir. Üyeler yalnızca bilgi sağlarlar.
- **Danışmacı 1 (CI):** Lider karar vermeden önce üyelerin bireysel fikirlerine başvurur ancak kararı kendisi verir.
- **Danışmacı 2 (CII):** Lider karar öncesi üyelerinden grup olarak düşüncelerini belirtmelerini ister ve kararı kendisi verir.
- **Grup 1 (GI):** Lider, sorunu üyeleriyle bireysel olarak tartışarak ortak karar verir.
- **Grup 2 (GII):** Lider grup halinde topladığı tüm üyelerinin karara katılımını ister, yapılan tartışmalar sonucunda ortak bir karara varılır.
- **Yetki Devreden (DI):** Lider karar alma yetkisini üyesine devrederek, destekler. Sadece verilen kararın kendisine bildirilmesini ister.

Sözünü etmiş olduğumuz model Vroom - Yetton ve çalışma arkadaşları tarafından yapılan çalışmalarla desteklenmiş ve geçerliliği ortaya konulan kanıtlarla ispatlanmıştır. Fakat modelin bazı yönleri bir kısım yönetim bilimcilerin eleştirilerine konu olmuştur. Modele yöneltile eleştirilerden bir tanesi, modelin içinde kullanılan yöntemleri denemekten öteye gidemediği yönündedir. Ayrıca kuram, yapılan bazı çalışmalarda en etkili karar seçeneğinin tercihinde bazı belirsizliklerin oluşu, liderin kişisel özelliklerinin ve üyelerin tepkilerinin yeterince dikkate alınmayışı gibi konularda eleştirilmiştir (Erçetin, 2000, s.52).

2.3.4.Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Küreselleşen dünya ve bilgi toplumuna geçişin gerçekleşmesi sonucunda 21. yüzyıl, liderlik anlayışında köklü bir değişime yol açmış, örgüt ve insan unsurlarından çok, değişim olgusu üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderlik davranışının, zaman ve koşulsal şartlara bağlı olarak belirlenmesi gereken değişim yönetimi olgusu üzerinden yeniden tanımlanması gerektiği öne sürülmüştür. Çevresel değişiklikler, örgütlerin amaç ve yapılarını etkileyebilecek bir güce sahiptir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için ya bu değişimlere ayak uydurmaları ya da çevresel değişimi etkilemeleri gerekmektedir. Toplumsal dinamiklerde gelişen hızlı değişim nedeniyle yönetim alanında, liderlik kavramıyla ilgili çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu şekilde örgütlerde yüksek performans ve başarı elde edilmeye çalışılmıştır (Leblebici, 2008, s.61-62).

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde, örgütsel yönetim ve örgütsel davranış alanında uzmanlaşmış yönetim bilimciler, sürekli değişen çevresel faktörlere, baş döndürücü ilerlemeler gösteren teknolojik gelişmelere, değişen rekabet koşullarına, küreselleşen dünyaya ve kültürlerarası etkileşime uyum sağlayabilmek için, biçimsel örgüt yapılarında köklü değişimlerin ve dönüşümlerin yapılması gerektiğini belirterek; liderlerin, örgütsel değişim ve dönüşüm üzerinde meydana getirecekleri etkilere dönük araştırmalara ağırlık vermişlerdir. Örgütlerin yapı, strateji, kültür ve uygulamalarında köklü değişimler meydana getiren lider davranışları ve uygulamaları örgütsel yönetim alanında başlıca çalışma alanlarını oluşturmuştur (Tabak, 2012, s.341-342).

Tetenbaum (1998)'a göre 21. yüzyılın yöneticisinin temel rolleri şöyle sıralanabilir (Akt. Soydaş, 2002, s.657-672);

- Değişimi yönetmek,
- Sistemi dinamikleştirmek, esnek bir yapı kurmak,
- Bugün ve gelecekte düzen ve düzensizliği yönetmek,
- Öğrenen örgütü oluşturmak ve yaşatmak.

Her geçen gün hızla çeşitlenen çağdaş liderlik yaklaşımlarından aşağıdaki başlıklarla sunulan kuramlara ilişkin bilgi verilecektir.

- Lider-Üye Etkileşimi
- Transaksiyonel (etkileşimci) Liderlik.
- Transformasyonel (dönüşümcü) Liderlik.

2.3.4.1. Lider-Üye Etkileşimi (Leader-Member Exchange)

Tarihsel süreç içerisinde liderlikle ilgili kuram ve yaklaşımlara bakıldığında, bu araştırmaların daha çok, liderin belirli durumlarda üyelerine yönelik belirlediği ve sergilediği davranış biçimlerine odaklandığı, lider ve üyeler arasında gelişen ikili etkileşimlerin dikkate alınmadığı, buna bağlı olarak da liderlerin tüm üyelere aynı davranış biçimini ya da liderlik stilini sergilediği varsayımı üzerinden konuyu incelediği görülmektedir. Lider-Üye Etkileşim kuramı ise, liderlerin çalışma grubunu oluşturan bütün üyeleriyle zaman ve kaynak sınırlılığında dolayı aynı liderlik davranış biçimi içerisinde etkileşimde bulunamayacağı gerçeğinden hareketle, liderlik olgusuna, lider-üye arasında gelişen iki yönlü dikey etkileşim ve etkileşimin niteliği çerçevesinde yaklaşmaktadır (Liden ve Graen, 1980, s.451 akt. Özutku, Ağca ve Cevrioğlu 2008, s.194-195).

Lider-üye etkileşimi kuramına göre grup üyelerinin rolleri, liderle üye arasında oluşan ilişkilerin çeşitliliğine bağlı olarak gelişir ve sürecin sonunda liderle üye arasında farklı düzeylerde etkileşim meydana gelir. Lider, kimi üyelerle arasında güçlü ilişkiler geliştirirken, bazıları ile daha zayıf ilişkiler kurabilir (Kinicki ve Vecchio,1994, s.76 akt. Göksel ve Aydın 2012, s.251). Bu ise liderin, grubu oluşturan üyelerin her biriyle düşük nitelik düzeyi ile yüksek nitelik düzeyi aralığında gerçekleştirdiği etkileşimin kalitesini belirler. Liderle üye arasında gerçekleşen güçlü bir etkileşim düzeyi, grubun bu üyeleriyle lider arasında daha yakın ve özel bir çalışma ilişkisini beraberinde getirir (Deluga ve Perry, 1994, s.239, akt. Bolat 2011, s.67). Güçlü ilişkiler ve yüksek düzeyde etkileşim süreci ile ortaya çıkan ve kendilerine daha çok güvenilen, liderin daha çok ilgi gösterdiği ve ayrıcalıklar sunduğu bu küçük grup, “iç-grup” ya da “benimsenen grup” olarak adlandırılır. Örgütsel faaliyet sürecinde yüksek ve güçlü etkileşim düzeyi, iç-grup üyeleri ile lidere karşılıklı kazanımlar sunar. Liderler, görev gereklerini yerine getirmede üst düzeyde çaba gösteren, kendini işe adanmış üyeler kazanırken; üyeler de bu ilişkiden, daha fazla destek, kararlara katılım, örgütsel kaynaklarından daha fazla yararlanma, kariyer geliştirme ve ilerleme gibi olanaklar elde ederler, Lider-iç grup üyeleri etkileşiminde karşılıklı destek, güven, sadakat, dayanışma, açık iletişim ve yüksek derecede iş doyumunu söz konusudur (Janssen ve Yperen, 2004, s.372 akt. Göksel ve Aydın 2012, s.249).

Lider-üye etkileşimine bağlı olarak ortaya çıkan diğer grup ise, liderle zayıf

ilişki ve düşük düzeyde etkileşim içinde olan üyelerin oluşturduğu ve “dış-grup” olarak tanımlanan gruptur. Lider ile dış-grup üyeleri arasındaki ilişki, yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü biçimsel düşük nitelikli zayıf ilişkiler, sınırları belirlenmiş görev tanımları, düşük güven, sınırlı etkileşim, düşük düzeyde destek ve ödüllendirme davranışları şeklinde kendini gösterir (Dockery ve Steiner, 1990, s.396 akt. Bolat, 2011, s.67). Bu durum potansiyel olarak iş tatminsizliğine yol açmakta, örgüte bağlılığı azaltmakta ve işten ayrılma düşüncelerini artırmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001, s.697 akt Özutku ve diğ., s.196).

Lider-üye etkileşimi kuramı ve kurama ilişkin araştırma sonuçları örgütsel yönetim açısından önemlidir. Çünkü lider-üye etkileşim düzeyinin, örgütsel bağlılık, iş doyumunu, tükenmişlik, iş performansı, çalışan devir oranı gibi faktörleri olumlu ya da olumsuz etkilediği yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur (Göksel ve Aydın, 2012, s.214; Özutku ve diğ. 2008, s.196-198; Akkoç, 2012, s.35; Bolat, 2011 s.74). Ayrıca örgütlerde lider ya da yönetici bakış açısından “benimsenmiş” veya “dışlanmış” (Göksel ve Aydın, 2012, s.249) çalışan grupları oluşabileceği ve bu bağlamda buldukları grup üyeliklerine göre çalışanların, lider tarafından farklı davranış biçimlerine maruz kalacağını göstermesi bakımından liderlik olgusuna farklı bir yaklaşım getirmiştir (Aslan, 2013, s.193).

2.3.4.2.Etkileşimci (Transaksiyonel, İşlemci) Liderlik

Klasik liderlik anlayışının getirdiği liderin “düşünceyi oluşturan kişi”, üyenin de “iş yapan kişi” olarak kabul edildiği görüş, günümüz insanın artan bilgi, beceri, yetenek düzeyi, yönetime bakışı ve algılama tarzı, iş başarımını bir ihtiyaç olarak görme eğilimiyle yerini, lider ile üye arasındaki büyük farkın kapandığı günümüz liderlik anlayışına bırakmıştır. Dolayısıyla günümüz örgütlerinde liderlerin üyeleri ile ilişkilerini temel alan; daha çok verimlilik ve etkililiği artırıcı, denetim, organizasyon ve grup performansına odaklı, yeni bir liderlik anlayışı olarak gelişen etkileşimsel liderlik modeli, modern liderlik yaklaşımları arasındaki yerini almıştır (Bayrak, 1997, s. 358 akt. Tunali, 2006, s.66)

Etkileşimsel liderliğin temel yaklaşımı; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı etkileşime dayanmaktadır. Etkileşimci lider, hedeflere uyması ve yüksek performans göstermesine göre üyeleri ödüllendirir ya da kurallara karşı gelme veya düşük iş başarımı ve verimsizlik gibi olumsuz davranışları karşısında cezalandırır.

Etkileşimsel liderlikte üyeler; liderlerin yerine getireceği sözler, ödüller ile motive edilir veya olumsuz geribildirim, disiplin yöntemleri ve cezalandırma gibi uygulamalar ile düzeltilir. Bu yaklaşımda çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirmede liderlerinin isteklerini yerine getirmesi; liderlerin de çalışanlarının beklentilerini karşılama anlayışı önemlidir (Daft, 2000, s.497 akt. Çağlar, 2004 s.101)

Bu liderlik anlayışında, lider ile üyeler arasındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. Üyeler ile lider arasında, liderlik süreci esnasında, sosyal bir oluşum, kesin bir anlaşma mevcuttur. Grubun kazanması ile birlikte, üyeler de kazanırlar. Liderler; psikolojik destek, iş tatmini, kaynak temini, bağlantılar, bilgi aktarımı politik görüş gibi gereksinimleri sağlarlarken, tam motive olmuş üyelerinden etkililik ve verimlilik beklerler. Böyle bir liderlik yaklaşımını benimseyen yöneticinin, insan davranışları konusunda bilgili olması ve bu davranışları iyi yorumlaması gerekir (Eraslan, 2004, s.4)

Etkileşimci liderlerin öne çıkan özelliklerini şöyle sıralayabiliriz: Etkileşimci liderler, para ve statü sağlayarak çalışanların uygun şekilde ödüllendirilmesine ve üyelerin sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak, üretkenliğin artırılmasına çalışırlar. Üyelerin geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini daha etkin bir hale getirerek iş yaptırma tarzını benimsemişlerdir. Genel olarak etkileşimci liderler geçmişteki olumlu ve yararlı faaliyetleri sürdürerek bunları daha sonra görev alacak çalışanlara bırakarak yararlı hizmetlerde de bulunmaktadır. Etkileşimci liderlerin en büyük özelliği geçmiş ile bugün arasında bağlantı kurarak başarıya ulaşmalarıdır (Yılmaz, 2011, s. 77).

Etkileşimci lider, üyelerine sorumluluklarını, üyelerden beklentilerini, yapmaları gereken işleri ve bunları gerçekleştirmeleri karşılığında elde edecekleri ödülleri açık ve net bir biçimde ortaya koyar. Yani etkileşimci liderlik, lider ve üyeleri arasında karşılıklı değiş tokuşa dayalı bir sürecin gerçekleşmesidir. Etkileşimci liderlik, bir takım ödülleri aracılığı ile üyelerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, üyelerin kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde duran bir liderlik türüdür. Etkileşimci lider, izleyenlerinin ihtiyaçlarını her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. Etkileşimci lider, izleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur; izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi

çıklarlarına uygun olduğunun bilincindedirler (İşcan, 2006, s.165).

Araştırmacılar bu tip liderlerin üç farklı yönetim tarzı ortaya koyduklarını ifade etmektedir. Aynı zamanda etkileşimci liderliğin alt boyutlarını oluşturan bu davranışlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008, s. 221-222; Yavuz ve Tokmak, 2009, s.19):

- Koşullu Ödüllendirme
- İstisnalarla Yönetim(aktif-pasif)
- Tam Serbestlik

olarak tanımlanmaktadır.

- **Koşullu Ödüllendirme:** Etkileşimci liderliğin bu alt boyutu, liderlerin üyelerin iş başarımına dönük davranışlarını ödüllendirip, düşük performans gösteren davranışlarını cezalandırma ya da yaptırım uygulamayı ifade eder. Etkileşimci lider, çalışanların ödül alabilmelerini sağlayacak görev gereklerini net biçimde ortaya koyar. Çalışanların örgütsel görevleri yerine getirmede gerekli çabaları göstermeleri durumunda onları ödüllendirir. Burada ödüller parasal ya da statü verme biçimindedir. Liderler grup üyelerinin beklentilerinin farkındadırlar ve çeşitli ödüllendirme yöntemleriyle örgütsel hedeflere ulaşmaları için çalışanları motive ederler.
- **İstisnalarla Yönetim(aktif-pasif):** İstisnalarla yönetim tarzını benimseyen etkileşimci liderler, örgütsel görev sürecinde olumsuzluklar ortaya çıktığında duruma karışmayı tercih ederler. Bu tarz yöneticiler, işin en başında görev standartlarını belirleyerek günlük işleyiş içerisinde bir problem oluşmadan müdahalede bulunmazlar. Genelde hatalara odaklanarak yalnızca hataları dile getirmeyi tercih ederler. Bu nedenle çalışanlar üzerinde stres yaratabilirler. İstisnalarla yönetim, liderin sadece işler kötüye gittiği zamanlarda müdahale ettiği bir durumla ilgili olup, aktif ve pasif yönetim olarak iki şekilde ele alınabilir. Aktif yönetimde lider, işlerin kötüye gitmemesi için çalışan ve bunun için bir takım kuralları harekete geçiren ve bu çalışmalara aktif olarak katılan ve gayret sarf eden yönetici olarak karşımıza çıkmaktadır. Pasif yönetimde ise, lider problemler kronik bir hal alana kadar müdahalede bulunmaz ve eyleme geçmez.
- **Tam Serbestlik:** Bu yaklaşım, liderin üyelerine sınırsız özgürlük alanı bıraktığı yönetim tarzını ifade eder. Bu anlamda tam serbestlik tanıyan liderler, sahip oldukları sorumluluktan kaçmaktadırlar. Örgütsel hedeflerin

gerçekleştirilmesinde tamamen üyelere bağımlıdırlar. Bunlardan anlaşılacağı üzere lider, konumu gereği elde ettiği yetkiyi kullanamamakta ve yetki kullanma gücünü tamamıyla üyelere bırakmaktadır. Tam serbestlik yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, liderlik özelliklerinin gerektirdiği davranışların tam aksine bir görüntü verirler. Grup üyelerini örgütsel görevi başarmada yönlendirmezler ve bilgilendirmezler. Çalışanların iş başarımını takip etmezler ve sonuçlar üzerine geri bildirimde bulunmazlar. Sorunlar ortaya çıktığında ise müdahale etmekten ve önlem almaktan kaçınırlar.

2.3.4.3.Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Örgütler sosyal sistemler olarak sürekli değişmek zorundadır. Örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmesi ve çevresel etkilere uyum sağlayabilmesi, örgütsel değişim ve dönüşüm sürecini tamamlamasına bağlıdır. Yoğun çevresel etkilerin hızlı şekilde yaşandığı günümüzde bilinen olağan liderlik uygulamalarıyla örgüt yapı ve işleyişini değişim sürecine uyumlu kılabilmek mümkün görünmemektedir. Dönüşümcü liderlik anlayışına tam da bu noktada ihtiyaç duyulmaktadır. Zira örgütlerin sağlıklı değişim ve uyum sürecini en iyi dönüşümcü liderlerin gerçekleştirebileceği ileri sürülmektedir. Dönüşümcü liderlik, örgütte çevresel etkilere karşı hızlı ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Dönüşümcü liderin temel davranış yönelimi, dönüşüm ve paylaşılan vizyonun oluşturulmasıdır (Çelik, 2007, s.141,145).

Dönüşümsel liderlik kuramı ilk olarak James Mc Gregor Burns tarafından 1978 yılında geliştirilmiştir. Bernard M. Bass (1985) ise liderlik kavramına yeni bir bakış açısı getirmiş, davranış modelleri ve temel prensiplerini de ele alan dönüşümsel liderlik kuramını oluşturmuştur. Bu kuramda; liderin izleyenler üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Bass ve arkadaşları geliştirdikleri kuramda dönüşümsel liderliği gereken seviyelerde yetenek ve azmi geliştirici bir liderlik türü olarak tanımlamaktadırlar (Genç ve Halis, 2006, s.51-55).

Dönüşümcü liderler örgütsel yönetim alanında dört farklı yönetim şekliyle yer almaktadır (Serinkan, 2008, s.72-73; Celep, 2004, s.74-79). Bunlar;

- **İdealleştirerek Etkileyen**, dönüşümcü liderler, örnek yönetsel davranışlarıyla rol model olarak ideali temsil ederler. Lider takdir edilen, saygı duyulan ve güvenilen kişidir. Üyelerini örgütsel hedefleri, misyonu ve

vizyonu gerçekleştirmeleri konusunda yönlendiren dönüşümcü liderler, üyelerin örgütsel değerlere tam bağlılık içerisinde hedefleri gerçekleştirme yönünde çalışmaya inandırır. Bu tarz yönetim davranışını sergileyen liderler, grup üyeleri arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkilerin kurulmasını sağlayarak, örgütsel hedeflere ve vizyona ulaşma konusunda ciddi ve titizdirler (Demir ve Okan, 2008, s.76)

- **Zihinsel Uyarım** yönetim stilini tercih eden dönüşümcü liderler, üyelerinin yeniliğe ve gelişime açık olmalarını destekleyerek onların geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşıp, değişimi tercih etmelerini sağlarlar. Üyelerinin her durumda daha iyiyi başarmaları için örgütsel kararları sorgulamalarını ve özgün düşüncelerini ifade etmelerini isterler (Iraz ve Şimşek, 2004, s.110).
- **İlham Verici Motivasyon** yönetim biçiminde ise dönüşümcü liderler, üyelerine örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefler konusunda açık bilgi sunar ve üyelerine beklentilerin üzerinde iş başarımını gerçekleştirmeleri için yardım eder. Dönüşümcü lider, örgütsel hedefler ve ihtiyaçlar ile üyelerin ihtiyaçları arasında denge kurabilen, örgütsel harekete ilham veren kişidir (Serinkan 2008, s.159).
- **Bireysel İlgi** yönetim davranış biçimini benimseyen dönüşümcü liderler, grup üyelerinin beklentilerini, ihtiyaç ve isteklerini dikkate alırlar ve onların bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirerek destek sağlarlar. Bireysel ilgi odaklı liderler, grup üyeleriyle karşılıklı iyi ilişkiler ve duygudaşlık kurabilen, aynı zamanda üyelerin kişisel gelişimlerine önem veren liderlerdir (Iraz ve Şimşek, 2004, s.110).

Dönüşümcü liderlik anlayışı klasik liderin planlama, yöneltme, denetim gibi özelliklerinden farklı olarak, liderliğe yeni nitelikler yükleyen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre lider, üyelerin inanç ve değerlerini değiştirerek oluşturduğu yeni vizyona uyum sağlamaları için çalışır. Fakat önemli olan bu uyumu ikna yoluyla üyelere yerleştirebilmesidir. Dönüşüm, hem örgüt üyeleri hem de örgütün işleyiş tarzında değişim yapmayı gerektiren bir süreçtir. Dolayısıyla dönüşümcü liderler, ilke ve sınırları bir yandan yıkarlarken bir yandan da yıkılan ilke ve sınırların yerine yenilerini inşa ederler (Celep, 2004, s.80-84).

Dönüşümcü liderler, grup üyelerinin gerçekleştirmeleri gereken örgütsel rol ve görevleri açık ve net bir biçimde ortaya koyar, üyelerin kendi bilgi, beceri ve

yeteneklerine güvenlerini sağlayarak yüksek iş başarımı elde eder. Üyeleri, önlerine koyduğu örgütsel vizyona yönelmeleri için gayret gösterir. Örgüt içerisinde görevin önemsendiği, bireysellikten uzak, örgütsel çıkarların ön planda olduğu bir iklim oluşturur. Dolayısıyla, örgüt içerisinde oluşan ortak kurumsal kültür, yenilikçi hareketlere verilen önem, örgüt başarısını ve lider etkililiğini artırmaktadır. Bu şekilde bir örgütsel iklimi sağlayan ve böylece organizasyonda değişim ve yenilik başlatan kişiler, dönüşümcü liderler olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler, bu gün ile gelecek arasında bağlantı kurarak, örgütlerde iyileştirme, yenilik ve değişim başlatan kişilerdir (Erdal, 2007, s.30-41).

Dönüşümcü liderlik tarzı, günümüzün belirsiz ve riskli ortamındaki değişimlere uyum sağlamakta gerek duyulan değişimi okuyabilme, cesaret ve güçlüklerle uğraşma yeteneğine sahip olma gibi bazı özellikleri kapsayan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderler, kendilerine bağımlı üyelere sahip olmak değil, bağımsız, eleştirel düşünebilen ve böylece kuruma önemli katkıları olabilecek, yenilikçi üyeler kazandırmayı hedeflerler. Bu tür liderler risk almaktan ve denemekten çekinmezler, hata yapmaktan korkmazlar. Hataların kendileri için bir gelişme fırsatı olduğunun farkındadırlar. Dönüşümcü liderler, reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimliğe sahiptirler (Selen, 2001, s. 247–278; Tengilimoğlu, 2005, s.6).

Genellikle belirsiz bir dünya ile uğraşmak zorunda olan dönüşümcü liderler, tüm bunları yaparken ihtiyaç duydukları vizyonu oluşturabilmek, inançları ve değerleri ortaya koyabilmek, ilkeleri belirleyebilmek, yapıyı oluşturabilmek ve bunları birleştirecek bir model şekillendirebilmek gibi yetenekleri de bünyelerinde barındırırlar. Dönüşümcü liderler, değişim kavramı ile özdeşleşmiş; öngörülü, cesaretli, özgüvenli, kendine ve üyelerine inanan, örgütsel değerleri sürdüren, yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir. Belirsizliklerin ortaya çıkardığı endişeyi, öfkeyi, korkuyu önlemede, karmaşıklık ve çatışmaları yönetmede üstün bir yeteneğe sahiptirler (Arıkan 2001, s.297).

Dönüşümcü liderler, kendilerini izleyen üyelere oluşan gruba geleceğe dönük yeni bakış açısı sağlayan, arkalarındaki topluluğun beklentilerini, isteklerini, ihtiyaçlarını karşılayarak, üyelerin iş başarım inançlarını ve öz yeteneklerini örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendiren ve değiştiren kişilerdir. Dönüşümcü liderler, yönetimde gösterdikleri başarılarından çok, örgüte taşıdıkları yeni liderlik uygulamalarıyla anılırlar. Çünkü dönüşümcü liderler, klasik yöntemlere, eskiden beri

süregelen kurulu yapılara ve var olan duruma karşı çıkan, örgüte ve işleyişe değişimci ve yenilikçi bir ruh getirmeye çalışan ve bunu gerçekleştirme çabasında olan kişilerdir. Şu ana kadar sayılan tüm özellikler göstermektedir ki; örgütlerin kriz ve belirsizlik dönemleri ve örgütlerin hızlı değişim dönemlerinde devamlılıklarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duyulan en önemli unsur, dönüşümcü bir liderin varlığıdır (Ataman, 2009, s.564- 565).

Özetle, bilgi toplumu, örgütlerde gerçekleştirilmek istenen değişim çabalarına önderlik edilmesini sağlayacak liderliği, dönüşümcü liderlikte görmektedir. Dönüşümcü liderler, üyelerini yapabileceklerinin ötesinde bir şeyler yapmaya motive eden, büyük ve gerçekleştirilmesi zor hedefler belirleyen ve onları bu amaçlarda birleştirerek değişimi gerçekleştiren liderlerdir. Günümüzde sanayi toplumunun bütün soru ve sorunlarına çözüm alternatiflerinin üretilmesinde, liderle üyelerin katkılarını birleştiren dönüşümcü liderlik anlayışının etkisi her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır (Gül ve Şahin, 2011, s.243).

2.4.Okul Yönetiminde Liderlik

Çalışma liderlik kavramı temelinde bir çalışma olduğundan, liderlikle ilgili yakın tarihsel süreç içerisinde ortaya konan liderlik kuramlarına ilişkin bilgiler verilmiştir. Ancak araştırmanın konusu okul müdürlerinin liderlik uygulamalarını içerdiğinden, okul yönetiminde liderlik konusuna değinmekte fayda olacaktır.

Eğitim, insanın kendisi ile yaşamı arasında bir köprü görevi gördüğünden toplumsal ilerleme, değişime ve gelişmeye bağlı olarak insanın eğitilmesi ve toplumsal ihtiyacı karşılayacak şekilde yetiştirilmesi her geçen gün biraz daha önem kazanmaktadır. Okul eğitim amaçlarını yerine getirmek amacıyla kurulan biçimsel bir örgüttür. Bu örgütü diğer örgütlerden ayıran en önemli özellik, girdi ve çıktısının insan oluşudur. Okul, çevresel faktörlerle zamana bağlı olarak sürekli değişen ve gelişen topluma uyum sağlayacak insanlar yetiştirmek için, bireyin davranışlarını değiştirmek ve bireye yeni davranışlar kazandırmakla yükümlüdür. Bu nedenle eğitim sisteminin hedeflerini gerçekleştirme sorumluluğunu taşıyan biçimsel örgüt konumunda bulunan okulların, çevresel gelişmelere ve değişimlere uyum sağlayabilecek örgütler haline gelmeleri gerekir. Okulun bu değişime uyumunu sağlayan yenilikleri gerçekleştirecek, amaçlara ulaşılmasını sağlayacak, yapısını

oluşturacak, verimi artıracak ve insan ilişkilerini düzenleyecek kişiler ise okul yöneticileridir (Özden, 2013).

İçinde bulunduğumuz zaman dilimi, birçok açıdan yeniliğin, gelişimin ve değişimin en fazla ve en hızlı gerçekleştiği dönemlerden birisidir. Çünkü teknolojik yapıda, ekonomik ve sosyal alanda, siyasal ve toplumsal düzende ve kültürel yaşamda sürekli olarak yeni gelişmeler kendini göstermektedir. Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişimler eğitim kurumlarını da etkilemekte, günümüz okullarının çevreleri eskiye oranla daha karmaşık ve çok değişkenli bir durum almakta, bu kurumların yapı ve işleyişlerinde yetersizlik doğmakta, değişim ve yeni okul yapılarının oluşturulması zorunlu hale gelmektedir. Eğitim sisteminin yapısında ve işleyişindeki değişim uyumsuzluklarını aşabilmek için, yeni bir liderlik uygulamaları anlayışına sahip yöneticilere ihtiyaç vardır. Diğer bir deyişle dünün liderlik uygulamaların sahip okul liderleri ile yarının eğitim ihtiyaçlarının karşılanması mümkün değildir (Erdoğan, 2012, s.1-4).

Sürekli değişim hareketliliği içerisinde bulunan günümüz dünyasında okul yönetim alanlarının, mevcut standart biçimsel örgüt yönetim anlayışı ile değişime uyumlu hale getirilemeyecek ve vizyonel hedeflere ulaşamayacak kadar karmaşık bir yönetim alanı olduğu kesindir. Günümüzde yöneticileri, sorumluluklarının kendilerine verilmiş biçimsel yetki ve sorumluluk alanlarıyla sınırlı olduğu önyargısını aşmak zorundadırlar. Çünkü yöneticilerin okul yönetim alanında yaptığı uygulamalar, örgütsel yönetim sürecinde gösterdikleri yetkinlik, yönetim faaliyetlerinin standartlarını ve kalitesini belirler. Okul yöneticileri örgüt yönetiminde tek ve en etkili unsur olmamakla birlikte, kurumun başarısı üzerinde büyük bir etkiye sahiptirler. Günümüzde daha dinamik kişiliğe sahip okul yöneticileri, etkili okul liderliği uygulamalarının nasıl olacağını öğrenmek istemektedirler. Çünkü yöneticilerinin etkili liderlik uygulamaları gösterip gösteremediklerine bağlı olarak, bir örgütün başarısı artmakta ya da azalmaktadır (Akçakaya, 2010).

Bir yöneticinin bulunduğu örgütte lider olarak kabul edilmesi için yönettiği personelin duygularını, düşüncelerini, değer yargılarını, davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları değiştirmesi, biçimsel yetki sınırlarının ötesinde davranışlar sergilemesi ve bunu uygulamalar biçiminde göstermesi gerekir. Liderlik davranış biçiminden ve etkileme gücünden yoksun bir kişi, sadece yönetici

olarak nitelenebilir. Lider yönetici, örgütün işleyiş sistemine ilişkin özel bir bilinç, gelecekle ilgili öngörülü bir anlayış ve farklılık oluşturma duygusuna sahip olan kişidir (Bursalıoğlu, 2008).

Okul yönetiminde liderlik, kısaca okul yöneticisinin okulun örgütsel faaliyet sürecinde durum ve olayları etkilemede kullanılabileceği güç olarak tanımlanabilir. Yönetim ve liderlik kavramları arasındaki anlam farklılığı, okul yöneticiliği ya da okul müdürlüğü ile eğitim ve öğretim liderliği de birbirlerinden farklı kavramlaştırmalar olarak ele alınması gerektirir. Çoğu okul yöneticisi, liderlik yapmak için çok az fırsata sahiptir. Bunun çeşitli nedenleri söz konusu olup esas itibariyle Türkiye’de de olduğu gibi çoğu ülkede de okul yöneticilerinden liderlik yapmaları beklenmemektedir. Diğer bir anlatımla okul müdürleri, esas itibariyle bir liderden çok bir yönetici olarak yetiştirilmekte ve öyle davranmaları beklenmektedir. Oysa eğitim sisteminin işleyişinde hedeflenen reformların başarısı, büyük ölçüde okul liderlerinin davranış ve uygulamalarına bağlıdır. Dolayısıyla eğitimde değişimin odak noktasının okul olması ve bu değişim sürecinde de okul yöneticilerinin liderlik rolü üstelenmeleri gerekir (Şişman, 2011, s.14).

Okul yöneticileri okullarını etkili bir biçimde yönetebilmek amacıyla yöneticilik vasıflarının yanı sıra, liderlik özelliklerini de taşıyabilmelidirler Eğitim örgütlerinde liderlik; örgütün işleyiş ve etkililik problemlerini gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözebilecek bazı uygulamaları gerçekleştirmeyi gerektirir. Gerçek liderlik, problemleri cesaretle karşılamak ve onları örgütün yararlarına yönetmek ile olur. Gerçek liderliği sağlayacak olanaklar, yasaların veya emirlerin bıraktığı boşluklardan yararlanarak, liderlik görevine yol açacak durumlara girmeyi gerektirir (Ensari, 2003).

Devlet okullarında biçimsel liderler diyebileceğimiz yasalara dayalı olarak görev yapan ve atama yoluyla üst yönetim tarafından seçilen yöneticiler bulunur. Yetki ve sorumlulukları yasalar çerçevesinde çizilmiştir. Yöneticiler bu yasalardan güç alırlar. Ancak, verimli ve etkin örgütsel çalışmalar için yasal yetki ve güç yeterli değildir. Bununla birlikte örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi için okul yöneticilerin bazı liderlik uygulamalarını yerine getiren özelliklere sahip olması gerekir (Balci, 2003).

- **Vizyon sahibi olma, vizyon yayma:** Organizasyonun ya da grubun gelecekte ulaşılmak istenen seviyesinin ve örgütün benimsediği değerlerin resminin

çizilmesi olarak ifade edilen vizyon oluşturma, okul liderinin görevleri arasında yer almaktadır. Okul lideri, vizyon oluşturma sürecinde, bireyler için bir anlam ifade eden fikirleri, organizasyon ve grup amaçlarına yönelik olarak organize etmeli ve grup üyelerini ortak bir çabaya yönlendirecek şekilde ifade etmelidir (Özden, 2013, s.163).

- **İlham verme ve ikna etme:** Okul lideri üyelerini ortak amaçlar etrafında birleştirmek ve ortak bir çaba ile hedefe ulaşmayı sağlamak için çalışanlara, ilham vermeli ve ikna etmelidir (Ensari, 2003).
- **Risk alma:** Okul lideri üyelerinin motive olabilmesi için onlara yön gösterirken hislerine de güvenmeli ve risk üstlenebilecek düzeyde olmalıdır (Erçetin, 2000, s.96-97).
- **Model olma:** Okul lideri uygulamalarıyla grup üyelerinden neler beklediği, nasıl davranmalarını istediği ve grup amacını ve görevini gerçekleştirmede rollerin neler olacağı konusunda gruba iyi model olur (Celep, 2004, s.177).
- **Yetki devri:** Okul lideri, üyelerin kendilerini ilgilendiren konularda karar ve etkinliklere katılabilmesi yönünde cesaretlendirmeli, üyelerine sahip oldukları fikirleri ve bu fikirleri destekleyecek yetenekleri ortaya koyabilmeleri için fırsat vermelidir. Aynı zamanda okul lideri sahip olduğu kendi yeteneklerinin bir kısmını grup üyelerine devretmeli ve bu şekilde alacakları rollere hazırlanmaları için bir ortam yaratmalıdır (Celep, 2004, s.154).
- **Üyelerin kararlara katılımını sağlamak:** Okulun ortak bir amaca ulaşması ve bu amacın üyelere de bir anlam ifade etmesi için grup üyelerinin, grup içinde verilen kararlara katılması gerekmektedir. Grup üyelerinin kararlara katılımı, okul liderinin üyelerini örgütle bütünleştirmesinde yardımcı olur (Balcı, 2003).
- **Bireyi dikkate alma:** Okul liderinin insana yönelik olması; okulda güven, samimiyet ve duygusal destekten oluşan bir ortam yaratma çabasını ifade etmektedir. Okul lideri üyelerine karşı yapıcı ve olumlu davranmalı, onları desteklemelidir. Okul amaçlarını en iyi şekilde yerine getirebilmek için çeşitli görevlerin dağılımında en uygun kişinin en uygun göreve seçilebilmesi için grup üyelerini en iyi şekilde tanımalıdır. Okul liderinin her bir üyesini en iyi şekilde tanıması ise ancak her bireye özel ilgi göstermesiyle mümkün olabilecektir (Doğan, 2011).

- **İletişim:** Okulun başarısı örgüt içindeki bireyler arasındaki iletişim ile doğru orantılıdır. Örgüt içi iletişimi arttırabilmek için çalışanlara, birbirlerini dinleme, anlatma, sorgulama ve geri bildirim gibi yeteneklerin kazandırılması gerekmektedir. Sonuç olarak gruptaki bireylerin örgüt hedeflerine yönelik çalışmaları ancak grup içinde yeterli bilgiye sahip olmaları durumunda mümkün olabilmektedir. Bu nedenle okul lideri tüm gerekli bilgiyi üyeleriyle paylaşarak, çalışanların görevlerini ve kendilerinden beklenenin ne olduğunu açıklıkla anlayabilmelerini sağlayabilmelidir (Doğan, 2011).
- **Motive etme:** Örgütsel amaçlara bağlılık ve motivasyon, grup üyelerini ve örgütü geleceğe taşıyacak çabayı göstermeye ve bu çaba için gereken katılımı sağlamaya yönlendirecektir. Bunu sağlayabilmek için okul liderinin grup üyelerinin motivasyonuna gereken önemi göstermesi gerekmektedir. Destekleyici, moral verici bir yönetim tarzı üyelerin motive olmalarını sağlarken, aşırı kontrole dayalı bir yönetim tarzının üyelerin morali üzerinde olumsuz etki yarattığı bilinmektedir. Okul liderinin grup üyelerinin ihtiyaçlarını önemsemesi bireylerin motivasyonunu güçlendirerek, grup içi göstereceği çabaları arttıracaktır (Erdoğan, 2012, s.47).

Büyük değişimlerin yaşandığı, eğitim sistemimizde klasik yöneticilerin yerine, öğretmenlerle birlikte okulun verimliliğini arttıracak etkili liderlik uygulamaları gösteren okul müdürlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitim ve öğretim ihtiyacından dolayı kurulmuş olan okullarda misyon ve vizyon belirlenmiş şekilde, iyi bir organizasyon yapılmış olması gerekmektedir. Okulların belirlenmiş özel hedeflerine ulaşabilmeleri, daha çok eğitim öğretim sürecinin yürütülmesiyle görevli olan okul müdürlerinin, etkili liderlik uygulamalarına bağlıdır. Okul müdürü etkili liderlik uygulamaları ölçüsünde kurumunu istenilen hedeflere ulaştırabilir (Taymaz, 2003).

Devlet okullarında yöneticiler atama yoluyla geldiğinden, yasal yetkisinden güç alan bir üst olarak göreve başlar. Lider olarak kabul edilmesi ise; biçimsel yetkisinin yanı sıra, kuruma değer katacak yolları modelleyip göstermesi, grubu hedeflere ulaşmasında destekleme becerisi, ortak bir vizyon konusunda ilham vermesi, verimsiz süreçlere meydan okuyarak yeni yollar bulması, en iyi kararların uygulanması konusunda çalışanlarını yetkilendirmesi, anlama, açıklama ve cesaretlendirme özelliklerinin bütünleştiği yönetsel ve kişisel etkisinin okuldaki

öğretmenler, memurlar, öğrenciler ve diğer personel tarafından benimsenmesine bağlı olduğu söylenebilir (Özdemir, 2000).

Örgütteki ilerleme ve değişimin sağlıklı bir yapıda gerçekleşmesi için okul yöneticileri; tüm eğitim kademelerinde görev yapan öğretmenlerin beklentilerinin karşılanması, kurumun ilerlemesi için özgün ve yenilikçi yaklaşımlar sunan öğretmenlerin desteklenmesi, personelin gelişimi konusunda cesaretlendirilmesi, tüm çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması, öğretmenlerin kararlara katılması ve verimi artırmak için yeni fırsatların değerlendirilip ulaşılabilir hedeflerin ve uygulama alanı bulan politikaların saptanması gibi birçok yeni görev ve yükümlülükle karşı karşıyadır. Bu değişim sürecinde okul yöneticilerinden, okulun başarısıyla birlikte liderlik görevini de üstlenmesi beklenmektedir. Örgütsel başarının, liderin sorumluluğu altında bulunan örgüt iş görenlerinin ortak amaçlar doğrultusunda etkilenecek, bunların harekete geçirilmesini gerekli kılması, eğitimde ilerleme ve değişimin giderek daha çok bir liderlik sorunu olarak görülmesine yol açmaktadır (Özden, 2013).

Okul yöneticilerinin, toplumun her kesiminde meydana gelecek gelişim ve ilerlemeyi sağlayacak bir örgütte yönetici olmaktan dolayı taşıdıkları sorumluluğun önemi ve yaptıkları görevin değeri, onu bir yönetici gibi davranmaktan çok, bir lider olmaya zorlamaktadır. Okul yöneticisi, kurumunda bulunanların yöneticisi olmakla birlikte, hem okulun hem de çevresinin bir lideri olmalı ve liderlik uygulamalarını bunu sağlayacak şekilde ortaya koymalıdır (Açıkalın ve Şişman, 2007).

Eğitim sisteminin her kademesinde liderlere gereksinim vardır. Okul yöneticisinin kurumsal ilerleme ve gelişim için yeni bakış açıları geliştirmesi, değişime uyumlu yeni arayışlar içine girmesi, çağın gereklerine uygun olarak yetiştirilecek insan kaynağına ilişkin bir vizyon geliştirmesi gerekmektedir. Okulları etkili ve verimli kılmanın, mevzuatı iyi bilmek ve uygulamaktan geçtiğine inanan yöneticilerin yerine, insan kaynağını en verimli ve değişime uyumlu hale getirecek bir örgütsel yönetim anlayışına sahip okul liderlerine gereksinim vardır. Okul yönetiminin, okulun yüksek ve önemli görev bilincinin farkında olan ve bunu açık ve net olarak ortaya koyan liderlerin elinde olması gerekmektedir. Yöneticiliğin sadece biçimsel yetki ve güç kullanmak olmadığını bilen, yetki ve gücü kurumsal hedeflere ulaşmak ve örgütsel sorumlulukları yerine getirmek yönünde, eğitim üyelerini yönlendirmede kullanmak gerektiği gerçeğini gören okul liderlerine gereksinim

vardır. Devletin her şeye gücünün yetmediği ve yetmeyeceğinin sürekli seslendirildiği günümüzde, okul yöneticisinin de sırtını devlete dayamak yerine, okul içindeki ve dışındaki potansiyel güç kaynaklarını, etkili ve verimli biçimde kullanmanın yollarını aramalıdır (Özden, 2013).

Devlet okullarındaki eğitim sisteminin işleyişi, uzun yıllardan beri en yoğun tartışılan konulardan biri olmuştur. Eğitim yönetimi alanında çağın getirdiği yeni anlayışlar ve bilimsel gelişmeler, okuldaki birçok geleneksel uygulamanın sonunu getirmiştir. Eğitime dönük yeni sistem arayışları ortaya çıkmış ve bu arayışlara cevap verecek değişimleri uygulama alanına sokacak liderlere ihtiyaç duyulmuştur. Şüphesiz ki eğitim sisteminde bu değişimi gerçekleştirecek uygulamaları ortaya koyacak olanlar okul liderleridir (Çelik, 2007).

Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve uygulamalarına ilişkin bilimsel araştırmalar son yıllarda artmaya başlamış, bu çalışmalarda elde edilen bulgular, okul yönetiminin ve liderliğinin kendine özgü ilkeleri, kuralları ve uygulamaları olan bir bilim alanı olması yönünde önemli katkılar sağlamıştır. Okul liderliği alanında yapılan araştırmalar aynı zamanda okulların etkili olması ile yönetim süreçlerinde ortaya konan liderlik uygulamaları arasında sıkı bir ilişkinin varlığını da ortaya koymuştur (Gümüşeli, 2001).

Yukarıda sunulan temel fikirler kapsamında özetle diyebiliriz ki; 21.yüzyılın okul liderleri, değişimin öncüsü ve planlayıcısı olan, kaliteye önem veren, vizyonu geniş, öngörüsü yüksek, yeniliklere açık, kurum içinde işbirliği ve takım çalışmasını özendiren, amaçlara yönlendiren, risk alan, krizleri fırsata çeviren, çatışmaları çözen, zamanı iyi yöneten, stresi azaltan, gerektiğinde üyelere yetki devreden, çalışanlara değer veren, saygı duyan, etkileyen, motive eden, iletişim becerisi yüksek, girişimci, entelektüel, kişilik sahibi, ikna ve etkileme yeteneği olan, inançlı, azimli, kararlı, cesur, disiplinli, çalışkan, sosyal, katılımcı, paylaşımcı, alçakgönüllü, hoşgörülü, sabırlı, tarafsız, güvenilir ve kendine güvenen bir yapıda olmalıdır (Akçakaya, 2010).

2.5.Kouzes ve Posner Liderlik Uygulamaları Modeli

Yaklaşık 4.000 ayrı araştırma incelemesi ve 70 ülkeden alınan 350.000'in üzerinde anket verileri üzerinde 15 yıllık bir çalışmanın sonuçlarını içeren "Liderlik Bilmecesi" adlı kitabın yazarları J.M. Kouzes ve B. Z. Posner (2003), "Örnek Liderliğin Beş Uygulaması" adını verdikleri prensipleri şöyle açıklamaktadırlar:

- **Rol/Model Olma (Model The Way):** Liderler, örgütün istenen hedeflere ulaşması için temel değerleri ve ilkeleri belirler ve tüm paydaşlara bu ilke ve değerleri anlatır. Lider ifade ettiği bu ilkelere öncelikle kendisi inanır ancak bu ilkeler liderin kendine ait prensipler olmaktan çok örgütün varlık nedenini ortaya koyan ilkeler olmalıdır. Liderler mükemmellik normlarını oluşturur ve izleyenlerine örnek olur. Liderlerin sözleri ile eylemleri arasında tutarsızlık yoktur. Günlük yaşantılarında ifade ettiği ilke ve değerlere uygun davranarak örnek olur (Kouzes ve Posner, 2003).
- **Paylaşılan Bir Vizyona İlham Verme (Inspiring A Shared Vision):** Liderler görev aldıkları örgütte farklılık meydana getirebileceğine gerçekten inanan kişilerdir. Örgütün ileride ne olabileceği ile ilgili zihinlerde ideal ve benzersiz bir görüntü oluşturarak geleceği şimdiden öngörür. Olağanüstü bir gelecek için kendinden emindir. Ancak grup olarak örgütte önemli değişiklikleri başarmak için hayal kurmak yeterli değildir. Örgütün geleceği ile ilgili büyük hayallerine kendisi inandığı gibi, izleyenlerini de ikna ederek bu vizyonu paylaşmalarını sağlamalıdır. Liderler üyelerine örgütün geleceğiyle ilgili etkileyici bir vizyon oluşturur ve bunu paylaşır. Bu vizyonu örgütsel hedefler açısından öncelikler arasına koyar ve grubun dikkat ve enerjisini bunlar üzerinde yoğunlaştırmalarını ister. Bunu başarmak için ise izleyenlerinin beklentilerini ve ihtiyaçlarını iyi bilmelidir. Liderlik tek yönlü değil çok yönlü bir iletişimdir. Lider grubun düşlerini, ümitlerini, özlemlerini ve değerlerini içtenlikle hissetmelidir. Çünkü lider grubun düşlerine ve ümitlerine hayat vererek ve amaç birliği sağlayarak herkes için bu hayalin coşkusunu hissettirecektir (Kouzes ve Posner, 2003).
- **Süreci Sorgulama (Challenging The Process):** Liderler, mevcut durumu değiştirmek, görev yaptıkları organizasyonu büyütmek, ilerletmek ve geliştirmek için, örgütün tüm paydaşlarının beklentilerini karşılamak üzere, kendi dışındaki organizasyonlardaki yeni hizmet ve işleyişleri de inceleyerek

yenilikçi yollar ararlar. Bunu yaparken denemekten ve risk almaktan çekinmezler. Risk alma, hata ve başarısızlık olasılığı içerse de kaçınılmaz düş kırıklıklarını bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirirler. Gerçek liderler grubun kendine olan güvenini sağlayacak küçük zaferlere bakarlar, çünkü her bir küçük kazanç, uzun dönemli başarıya güven sağlayacaktır (Kouzes ve Posner, 2003).

- **Diğerlerini Harekete Geçirme (Enable Others To Act):** Başarı; takım çalışması, grup işbirliği ve bireysel sorumluluk duygusu gerektirir. Liderler işbirliği içerisinde çalışan takım ruhuna sahip gruplar oluşturur. İşbirliğini destekler ve güven sağlar. Diğerlerinin eyleme geçmelerini sağlamak için grup üyelerini yetkilendirerek karar verme sürecine onları da katarlar. Liderler bütün gücü kendinde toplama peşinde değildir. Gücü dağıtırlar. Lider kişi olağanüstü çabaların ve çalışmaların sürdürülmesinin karşılıklı saygıya dayandığının farkındadır. İnsan onuruna yakışan bir güven ortamı oluşturmak için çabalar. Liderler, diğerlerinin yeteneklerine olan güvenini belirtir ve onların kendilerini güçlü hissetmelerini sağlar (Kouzes ve Posner, 2003).
- **Duyguları Cesaretlendirme (Encouraging The Heart):** Örgütlerde olağanüstü değişimler meydana getirmek zor bir iştir. Liderler, umutları ve kararlılığı canlı tutmak için üyelerin iş ve proje katkılarını takdir etmeli, elde ettikleri başarıları paylaşarak ödüllendirmelidir. Bu, çalışanların kendilerini birer kahraman gibi hissetmelerini sağlayacaktır. Kurumsal değerleri başarılarıyla birleştiren grup üyelerinin herkesin önünde takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi takım ruhuna canlılık katacaktır (Kouzes ve Posner, 2003).

2.6. İlgili Araştırmalar

Literatür araştırmasında James M. Kouzes ve Barry Z. Posner'in geliştirdiği beş boyutlu liderlik modeli kapsamında yurt içinde eğitim alanında liderlik uygulamalarını ölçmeye dönük araştırmaların çok sayıda olmadığı görülmektedir. Ancak Korkmaz'ın (2011) İlköğretim okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine yönelik araştırmasında Kouzes ve Posner'in liderlik modelini ve veri toplama aracı olarak da yine bu yönetim bilimciler tarafından geliştirilen Liderlik Uygulama Envanteri'ni(LPI) kullandığı

görülmektedir. Kocaeli il merkezinde bulunan ilköğretim okulları öğretmenlerinin alınan verilerle elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

Korkmaz ve Gündüz'ün (2011) bu çalışmasında öğretmenler, ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin paylaşımcı liderlik davranışları gösterdiklerini, ayrıca model olma, ortak vizyonla üyeleri etkileme, süreci sorgulayarak zorluklarla başa çıkma, imkân tanıma ve cesaretlendirme şeklindeki liderlik davranışlarını sergilediklerini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu okul müdürlerinin birlikte çalıştığı insanlarla işbirliğine dayalı ilişkiler geliştirdiğini; işini iyi yapan çalışanlarını takdir ettiğini, farklı düşünceleri dikkate aldığını; çalışanlarına değer verdiğini ve kurumun ilerlemesi için kabul edilmiş ortak değerler etrafında uzlaşma sağladığını belirtmiştir. Çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin bu davranışlarının, öğretmenlerin cinsiyetine, yaş grubuna, okul yöneticisiyle birlikte çalıştıkları süreye, en son bitirdikleri okula ve branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Diğer yandan okul yöneticilerinin okulda geçirdikleri zaman açısından gösterdikleri liderlik davranışlarının farklı olduğu bulunmuştur.

Edizler ve Akbulut'un (2011) "özel öğretim kurumlarında eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik boyutları" isimli çalışmasında; süreçleri değiştirme, çalışanları destekleme, çalışanları cesaretlendirme ve paylaşılan vizyon şeklinde ifade edilen dönüşümcü liderlik boyutlarının tamamında hem yöneticilerin hem de gözlemci durumunda bulunan öğretmenlerin bu boyutları "çoğunlukla" gerçekleştirdikleri, yapılan analizlerde ortaya konmuştur.

Balkar ve Şahin'in (2012) okul müdürlerinin bilgi yönetimi süreç yeterlikleri ile liderlik becerilerinin incelenmesi konulu araştırmasında, okul müdürlerinin liderlik becerilerinin incelenmesi bölümüne dönük veri toplama aracı olarak Kouzes ve Posner'in Liderlik Uygulama Envanteri'ni kullandıkları görülmektedir. Bu çalışmada okul müdürlerinin liderlik becerileri, orta öğretim öğretmenleri tarafından değerlendirilmiş, en yetersiz oldukları liderlik becerisi, süreci sorgulama olarak belirlenmiştir. Araştırmada ortaöğretim okulu öğretmenleri, okul müdürlerinin yol gösterme, ortak vizyon oluşturma, süreci sorgulama, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirme ve izleyenlerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirme şeklinde liderlik becerilerini tanımlayan boyutların tamamını sık sık/çoğunlukla sergilediğini düşünmektedirler. Çalışmanın liderlik becerilerinin toplamına ait ortalamaya karşılık gelen algı düzeyi de sık sık/çoğunlukla olmuştur. Ortalama

puanlara bakıldığında, ortaöğretim okulu müdürlerinin diğer liderlik becerilerine göre en az sergiledikleri becerinin, süreci sorgulama becerisi olduğu görülmektedir.

Yurt dışında Kouzes ve Posner (2003) liderlik modeli temelinde eğitim alanında yapılan çalışmalara ilişkin bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

White (2005) “Liderlik Uygulama Envanteri”ni kullanarak müfettişlerin bakış açılarından okul müdürleri için önemli olan liderlik uygulamalarını araştırdığı yüksek lisans tez çalışmasında, süreci sorgulamanın okul müdürlerinin liderlik becerisi boyutunda en az sergiledikleri uygulama olduğunu tespit etmiştir.

Dean (2009) tarafından yapılan doktora çalışmasında, yine okul müdürlerinin liderlik uygulamalarına dönük yapılan analizlerde okul müdürlerinin en az sergiledikleri liderlik becerisinin, risk almayı ve denemeyi içeren süreci sorgulama boyutu olduğu tespit edilmiştir (Akt. Balkar, 2012, s.18).

Rouse'nin (2005) Sullivan şehrinde bulunan okullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen algılarını incelediği yüksek lisans tez çalışmasında, öğretmenlerin liderlik uygulamalarına ilişkin beş boyutun tamamında okul müdürlerinin kendi algılarından daha düşük ortalamalarda değerlendirmeler yaptığı tespit edilmiştir. Bu uygulamalardan en düşük ortalamaya sahip olan liderlik becerisi, benzer araştırmalarda olduğu gibi süreci sorgulama olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen algılarının, demografik özelliklere göre değişmediği de belirlenmiştir.

Krzysniak'ın (2007) “Slovenya ve Portekiz’de Liderlik Uygulamalarının Karşılaştırmalı Analizi” konulu yüksek lisans tez çalışmasında, iki ülkede farklı organizasyonlarda çalışan ve aynı zamanda işletme alanında yüksek lisansa devam eden öğrencilerin kendi ülkelerindeki liderlik uygulamalarına ilişkin düşünceleri karşılaştırılmıştır. Araştırmada farklı kültürlere sahip yöneticilerin liderlik uygulamalarının da farklılaştığı görülmüş, fakat buna rağmen her iki kültürde ortaya konan liderlik uygulamalarındaki benzerliklerin, farklılıklardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir. İki farklı kültürde liderlik uygulamalarındaki en belirgin farklılıkların model olma ve çalışanları takdir ederek cesaretlendirme boyutlarında olduğu belirlenmiştir. Her iki kültürde de en çok kullanılan liderlik uygulamasının diğerlerine imkân tanıyarak harekete geçirme; en düşük düzeyde gerçekleştirilen liderlik uygulamasının ise ortak vizyona ilham verme olduğu yapılan analizler sonucu ortaya konmuştur. Aynı çalışmada cinsiyet, yaş, iş tecrübesi gibi demografik

özelliklerin liderlik uygulamalarının beş boyutunda da etki oluşturmadığı belirlenmiştir.

Tineh ve Omary'nin (2009) "Kouzes ve Posner'in Uygulamada Dönüşümcü Liderlik Modeli: Ürdün Okullarında Bir Uygulama" adlı çalışmasında, Kouzes ve Posner (2003) tarafından geliştirilen beş boyutlu liderlik modelinin, Ürdün okullarında görev yapan müdürler tarafından ne kadar gerçekleştirildiğinin gözlemci durumunda bulunan öğretmenler tarafından ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırmada sadece öğretmenlerden veri toplanmış, öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları demografik değişkenlere de bağlı olarak ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma analizleri Ürdün okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin, Kouzes ve Posner'in beş boyutlu dönüşümcü liderlik modelini "orta" düzeyde gerçekleştirdikleri şeklinde algıladıklarını göstermiştir. Beş boyuttan "diğerlerini eylem yönünde harekete geçirme" boyutu (3,36) ortalama ile en yüksek değeri almış; bu değeri sırası ile duyguları cesaretlendirme (3,23) ve model olma (3,09) izlemiştir. Süreci sorgulama (2,90) ve ortak vizyon oluşturma (2,76) boyutları ise en düşük ortalamalara sahiptir. Araştırmada ayrıca öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının, demografik değişkenlere(cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi) göre anlamlı bir farklılık göstermediği de ortaya konmuştur.

Kwok'un (2009) "Hong Kong Özel Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Etkili Liderlik Davranışları" adlı yüksek lisans çalışmasında, Hong Kong özel ortaöğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin etkili liderlik uygulamalarında model olma, üyeleri katkılarından dolayı ödüllendirerek cesaretlendirme ve ortak vizyon oluşturma boyutlarının ön plana çıktığı belirlenmiştir. Öğretmen değerlendirmelerinde de benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Süreci sorgulayarak yeni arayışlara girme, üyeleri gelişimi konusunda cesaretlendirme ve imkân tanıma boyutları ise daha düşük değerlendirme ortalamaları ölçülmüştür.

BÖLÜM 3

Bu bölümde, araştırmaya ait model, evren, örneklem, verilerin toplanması ve verilerin analiz tekniklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1 Araştırma Modeli

Bu araştırmada betimsel genel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel yöntemler, üzerinde çalışılan konunun mevcut var olan durumunu ya da birey ve grupların yetenekler, tercihler, davranışlar gibi özelliklerini ortaya koymaya yönelik araştırma yöntemleridir. Bu yöntemlerin en temel özelliği, araştırma konusu olan olay, nesne ya da grubun mevcut durumunu, ona etki etmeksizin, kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi çalışmaktır. Betimsel araştırmalarda, çalışılan konunun mevcut durumuna ilişkin hipotezleri test etmek için gerekli veriler genellikle anket, görüşme veya test gibi bilgi toplama yolları ile elde edilir. Eğitim alanında yapılan araştırmalarda en yaygın kullanılan betimsel yöntem ise genel tarama modelidir. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evren hakkında genel yargıya varmak için evrenin tamamı ya da evrenden alınacak bir örneklem üzerinde yapılan tarama çalışmalarıdır (Balcı, 2006).

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Ankara İli Çankaya İlçesinde bulunan resmi ilkokullarda 2013-2014 eğitim öğretim yılında görev yapan ilkokul müdürleri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Çankaya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre resmi ilkokullarda görevli 70 müdür, 1944 öğretmen olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırmada belirli bir duyarlılık (d) ve belirli bir güvenirlik (z) için gerekli olan örneklem büyüklüğü aşağıdaki formüle göre bulunmuştur (Durmaz, 2005, s.123):

$$n = \frac{N z^2 p q}{N d^2 + z^2 p q}$$

n: Örneklem büyüklüğü

z: güvenirlilik düzeyi

N: Evren büyüklüğü

d: duyarlılık

p=q=0,5

Araştırmamızda örnek çapını en büyük yapmak için p+q=1 şartını sağlamak koşuluyla p=q=0.5 alınmıştır. Bu çalışmada; duyarlılık %5 (0.05) ve güvenirlilik %5 (%95 güvenirlilik için yaklaşık z değeri 2 alınır). Buna göre öğretmenler için gerekli örneklem büyüklüğü;

N(öğretmen)=1944

p=q=0,5

z=2

d=0,05

$$n = \frac{1944 \times 2^2 \times 0,5 \times 0,5}{1944 \times 0,05^2 + 2^2 \times 0,5 \times 0,5} = 332$$

İlkokul müdürleri için gerekli örneklem büyüklüğü;

N(müdür)=70

P=q=0,5

z=2

d=0,05

$$n = \frac{70 \times 2^2 \times 0,5 \times 0,5}{70 \times 0,05^2 + 2^2 \times 0,5 \times 0,5} = 60$$

Araştırmada her iki grup için de gerekli örneklem büyüklüğü sağlanmıştır. Araştırmanın örneklemini, Çankaya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı resmi ilkokullarda görev yapan basit rastlantısal örnekleme yöntemi ile seçilen 63 ilkokul müdürü ve bu okullarda görev yapan 637 öğretmen oluşturmuştur.

3.3 Veri Toplama Aracı

Araştırma için gerekli verilerin toplanmasında, yöneticilere ve öğretmenlere anket uygulanmıştır. Anket uygulamasını yapabilmek için Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin onayı alınarak, anketler okullara elden dağıtılmış aynı yöntemle geri dönüşü sağlanmıştır. İki bölümden oluşan ölçeğin birinci bölümünde okul müdürlerinin ve öğretmenlerin kişisel özelliklerini belirten maddeler, ikinci bölümde ise liderlik uygulamalarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Anketler 68 okul müdürü ile 680 öğretmene ulaştırılmıştır. Uygulama sonrasında 63

okul müdürü anketi ve 651 öğretmen anketi geri dönmüş, bunlardan 14 öğretmen anketi eksik ve hatalı doldurma nedeniyle geçersiz sayılmıştır. Araştırma analizinde 63 müdür ve 637 öğretmen olmak üzere toplam 700 anket dikkate alınmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçek, literatürde “Liderlik Uygulamaları Envanteri“ (Leadership Practices Inventory-LPI) olarak anılan envanterdir. Araştırmada katılımcılardan kendilerine yöneltilen ifadeler 5’li Likert ölçeğine göre “Hiçbir Zaman-Nadiren-Bazen-Çoğunlukla-Her Zaman” aralığında katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

3.3.1.Liderlik Uygulamaları Envanteri

James M. Kouzes ve Barry Z. Posner (2003) tarafından geliştirilen ölçektir. Ölçek liderlik uygulamalarını beş temel boyutta değerlendirmektedir. Kouzes ve Posner (2003) bu beş uygulama boyutunu;

- Üyelere rol model olup yol göstermek,
- Üyeleri ortak vizyon etrafında birleştirerek etkilemek,
- Süreci sorgulayarak örgütü ilerletecek yeni yollar aramak,
- Üyeleri gelişimleri konusunda desteklemek ve harekete geçirmek,
- Üyelerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek olarak tanımlamaktadır.

Liderlik Uygulamaları Envanteri geliştirildiği 1988 yılından beri dünyanın çeşitli bölgelerinde yöneticilerle ilgili yapılan pek çok araştırmada, yaklaşık 3 milyon insana uygulanmış bir ölçektir. Uzun süredir dünyanın farklı bölgelerinde değişik kurumlarda görev yapan, farklı özelliklerde yöneticilere ve gözlemcilere uygulanan envanterin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, ölçeğin hem akademik alanda yapılacak araştırmalarda hem de uygulayıcılar açısından uygun bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymuştur (Kouzes ve Posner, 2003).

Envanter, hem liderin kendi uygulamalarını değerlendirdiği öz değerlendirme formu hem de gözlemcilerin lideri değerlendirdiği gözlemci formu olmak üzere 2 ayrı formdan oluşmaktadır. Liderlik Uygulama Ölçeğinde, ölçek geliştiricilerinin belirttiği 5 liderlik uygulama boyutunu ölçmek için her bir boyuta yönelik 6 olmak üzere toplam 30 adet ifade yer almaktadır. Ölçeğin araştırmalarda kullanıldığı ilk yıllarda her bir ifade 5’li Likert ile derecelendirilmiş ancak, 1999 yılından sonra liderlik uygulamalarını ölçmeye yönelik ifadelerin derecelendirme aralığı 1’den 10’a kadar yeniden düzenlenmiştir. Ölçek, güncellenerek 2003 yılında en son halini

almıştır (Kouzes ve Posner, 2003).

Liderlik Uygulamaları Envanteri Cronbach Alpha değeri 0.98 olarak tespit edilmiştir. Liderlik uygulama öz değerlendirme formunun liderlik uygulamalarını temsil eden alt boyutlarının Cronbach Alpha değerlerinin, 0.75 ile 0.87 arasında, gözlemci formunun alt boyutlarının Cronbach Alpha değerlerinin ise 0.88 ile 0.92 arasında olduğu belirlenmiştir (Kouzes ve Posner, 2003). Bu araştırmadaki güvenilirlik katsayısı değerlerinin ise öz değerlendirme formu için 0,74-0,82 aralığında; gözlemci değerlendirme formu için ise 0,81-0,89 aralığında olduğu yapılan hesaplarla belirlenmiştir.

Orijinali İngilizce olan ölçeğin Türkçeye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik değerlendirmeleri, sağlık bilimleri alanında yapılan bir çalışmada Duygulu ve arkadaşları (2011) tarafından, eğitim alanında yapılan araştırmalarda ise Korkmaz (2010) ve Yavuz (2010) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmaların üçünde de ölçeğin Türkçeye uyarlanmış formunun yüksek geçerlik ve güvenilirliğe sahip olduğu yapılan analizler sonucunda ortaya konmuştur.

Ölçeğin orijinalinde liderlik uygulama boyutlarına ilişkin ifadeler sıralı değildir. Bu çalışmada liderlik uygulamalarının beş boyutuna ait ifadeler sıralı hale getirilerek ölçek düzenlenmiş ve katılımcılara sunulmuştur. Ölçekte 1-6 arası ifadeler “model olma” boyutuna, 7-12 arası ifadeler “paylaşılan vizyona ilham verme” boyutuna, 13-18 arası ifadeler “süreci sorgulama” boyutuna, 19-24 arası ifadeler “üyeleri harekete geçirme” boyutuna ve 25-30 arası ifadeler “duyguları cesaretlendirme” boyutuna ilişkin ifadeleri içermektedir.

3.4 Verilerin Analizi

Anket uygulaması sonucu elde edilen veriler SPSS 15.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada öncelikle anketi yanıtlayan okul müdürleri ve öğretmenlerin mesleki ve kişisel özellikleri hakkında genel bir görüş sağlamak amacıyla demografik özelliklere ilişkin değişkenlere ait frekans ve yüzde değerleri belirlenmiştir. Daha sonra ölçeğe ait verilerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Verilerin analizinde, yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (S) hesaplama yöntemlerinden yararlanılmış; bağımsız örneklem grupları için t-testi, ilişkisiz grupların analizinde tek yönlü varyans analizi (one-way ANOVA) testi uygulanmıştır. Analiz sonucu elde edilen bulguların daha anlaşılır

olması açısından, araştırmada kullanılan analiz testleri ve bazı istatistiksel kavramlar hakkında aşağıda özet bilgi sunulmuştur.

3.5.İstatistiksel Kavramlar

Aritmetik Ortalama(\bar{X}): Ortalama, özellikle istatistik bilim dalında, bir evren veya örneklem veri dizisi değerlerini temsil eden tek bir orta değeri, yani tüm veri dizisinin orta konumunu, tek bir sayı ile ifade eden betimsel istatistik ölçüsüdür (Akın, 2002)

Varyans (s^2): Eldeki tüm değerler ile ortalama arasındaki farkı özetler (Akın, 2002).

Standart Sapma(S): Bir evren ya da örnekleme ait veri değerlerinin ortalama değer etrafındaki saçılımlarını özetleyen, başka bir deyişle verilerin ortalamaya göre yayılmalarını gösteren istatistiksel bir ölçüdür Verilerin çoğu ortalamaya yakın ise, standart sapma değeri küçüktür; verilerin ortalamadan uzakta yayılmış olması durumunda standart sapma değeri büyük olur (Akın, 2002).

İstatistiksel Anlamlılık(p): Bir araştırmada, verilerin analizi ile elde edilen sonucun veya iki gurup arasındaki farklılığın evreni temsil etmesi bakımından “doğru” olarak kabul edilme derecesi ile ilgili bir kavramdır. İstatistiksel anlamlılık p ile gösterilir ve p değeri, iki grubu karşılaştırmak amacı ile yapılan bir istatistiksel değerlendirmede, iki grup arasında ortaya çıkan farkın evreni temsil etme derecesi bakımından “şansa bağlı- rastlantısal” mı yoksa “gerçek” mi olduğunu belirleyen bir değerdir. P değeri küçüldükçe bulguların geçerlilik ve doğruluk dereceleri evren temsilciliği bakımından artar. Bilimsel araştırmalarda $p < 0.05$ ya da $p < 0.01$ değerleri, istatistiksel olarak belirlenen kabul edilebilecek sınır hata seviyesidir (Seltman, 2012).

3.6.Araştırmada Kullanılan Testler

Araştırmada, bağımsız örneklem grupları için t-testi ve tek yönlü varyans analizi olarak bilinen parametrik test tekniklerinden faydalanıldığından, bu testler hakkında kısa bilgiler verilecektir.

Parametrik test analizi için verilerin en azından aralık seviyesinde ölçülmüş olması, karşılaştırılan iki grubun normal dağılım sergileyen sayısal verilerinin iki farklı evrenden tesadüfi olarak seçilmiş olması ve gözlemlerin birbirinden bağımsız olması yani bir gruba ait ölçümlerin diğer gruba ait ölçümleri etkilememiş olması

gerekmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2010). Araştırma verileri bu ön koşulları sağlamaktadır.

3.6.1. T-Testi

T-testi, iki veri grubu ortalama değerleri arasında belirgin bir farklılık olup olmadığını belirlemeye yönelik istatistiksel bir yaklaşım, parametrik bir test tekniğidir. T-testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal mı, yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar verilir. T-testleri sonucunda, grup ortalama değerleri farkı ve varyasyonun dikkate alındığı bir hesaplama ile grup ortalamaları arasındaki farklılığı temsil eden bir “t” değeri ve bu t değerine bağlı olarak da olasılık derecesini ya da bir başka deyişle anlamlılık istatistiğini belirleyen bir “p” değeri ortaya çıkar. İstatistiksel tabloda “t” değeri büyüdükçe, p değeri küçülür. Hesaplama sonunda ortaya çıkan “t” değeri pozitif ya da negatif olabilir. Aynı mutlak değere sahip pozitif ya da negatif t değerine karşılık gelen p değeri aynıdır (Baryman ve Cramer, 2009).

Bu çalışmada bazı araştırma sorularına yönelik “bağımsız örneklem grupları için t-testi” uygulanmıştır.

Bağımsız Örneklem Grupları T-Testi, birbirinden bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde (%95 , %99 gibi) anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Altunışık ve diğ. 2010).

3.6.2. Varyans Analizi (Anova)

İkiden fazla grubun varyans (değişinti) ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel anlamlılık taşıyıp taşımadığını ölçen bir test tekniğidir. Varyans analizi, bağımsız değişkenlerin kendi aralarında nasıl etkileşime girdiklerini ve bu etkileşimlerin bağımlı değişkeni nasıl etkilediklerini analiz etmek için kullanılır. (Baryman ve Cramer, 2009).

Varyans analizi tablosunda gruplar arası değişimin (varyansın), grup içi değişime (varyansa) oranını temsil eden bir F değeri bulunur. “F” değeri, gruplara ait varyansların ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için kullanılan bir değerdir. Ancak pratikte istatistiksel anlamlılığını belirlemek,

değerlendirmek ya da hipotezi test etmek üzere F değerine karşılık gelen p (anlamlılık) değeri kullanılır. F değeri negatif değer almaz, daima pozitifdir. F deri büyüdükçe, p değeri küçülür (Seltman, 2012).

Çalışmada tek yönlü varyans analizi test tekniği kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizinde bir bağımsız değişkenin ikiden fazla gruptaki durumu test edilir. “Tek-yönlü” terimi grupları birbirinden ayıran tek özellik olduğu, ya da grupların tek değişkenin değerleri ile ayrıldığı anlamına gelmektedir. Tek yönlü varyans testi (ANOVA) sonucunda anlamlı fark bulunması; en az bir grup ortalaması, bir başka grup ortalamasından farklı demektir (Baryman ve Cramer 2009).

BÖLÜM 4

4.BULGULAR VE YORUMLAR

Bu araştırmanın amacı, Ankara İli, Çankaya İlçesi'nde bulunan resmi ilkokullarda görev yapan okul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları ile birlikte çalıştıkları öğretmenlerin algıları arasında fark olup olmadığını, Kouzes ve Posner'in (2003) araştırmaları sonucunda belirlediği örnek liderlik uygulamalarının 5 boyutu temelinde, demografik değişkenlere bağlı olarak ortaya çıkarmaktır. Bu amaç doğrultusunda Çankaya İlçesindeki resmi ilkokullarda görev yapan ilkokul müdürlerine ve öğretmenlerine, Kouzes ve Posner (2003) tarafından geliştirilen Liderlik Uygulamaları Envanteri "öz değerlendirme" ve "gözlemci" formlarından oluşan anketler uygulanmıştır. Veri analizinde ilkokul müdürlerine ait 63, öğretmenlere ait 637 olmak üzere toplam 700 anket değerlendirmeye alınmıştır. Ölçme araçlarının güvenilirlik katsayıları ve bu ölçme araçlarıyla toplanan verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular, araştırmanın alt amaçları doğrultusunda aşağıda sunulmuştur.

4.1.Ölçme Araçlarının Güvenirlik Katsayıları

Liderlik Uygulama Envanterinin güvenilirlik katsayıları hem öz değerlendirme formu hem de gözlemci formu için aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7.

Liderlik Uygulama Envanteri'nin Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

Liderlik Uygulamaları	Öz Değerlendirme Formu	Gözlemci Değerlendirme Formu
Model Olma	0,73-0,76	0,79-0,82
Paylaşılan Vizyona İlham Verme	0,75-0,79	0,82-0,85
Süreçle Mücadele Etme	0,79-0,82	0,85-0,89
Harekete Geçirme	0,70-0,74	0,78-0,81
Duyguları Cesaretlendirme	0,74-0,77	0,80-0,83

Güvenirlik katsayısı, 0 ile +1 arasında değişkenlik gösterir. Güvenirlik katsayısının 1'e yakın değerler alması güvenirliliğin yüksek olduğu, maddeler arasında iç tutarlılığın yüksek olduğu anlamına gelir.

4.2. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan ilkököl öğretmenleri ve müdürlerinin demografik özelliklerinin yüzde dağılımlarını gösteren değerler Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8.

Araştırmaya Katılan Öğretmen ve İlkököl Müdürlerinin Demografik Özellikleri

		Öğretmen		Müdür		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	501	78,6%	9	14,3%	510	72,9%
	Erkek	136	21,4%	54	85,7%	190	27,1%
Birlikte Çalışılan Müdürün Cinsiyeti	Kadın	128	20,1%	0	0,0%	128	20,1%
	Erkek	509	79,9%	0	0,0%	509	79,9%
Yaş	21-30	31	4,9%	0	0,0%	31	4,4%
	31-40	136	21,4%	7	11,1%	143	20,4%
	41-50	343	53,8%	26	41,3%	369	52,7%
	51+	127	19,9%	30	47,6%	157	22,4%
Eğitim	Önlisans	59	9,3%	9	14,3%	68	9,7%
	Lisans	523	82,1%	39	61,9%	562	80,3%
	Yüksek lisans	55	8,6%	14	22,2%	69	9,9%
	Doktora	0	0,0%	1	1,6%	1	0,1%
Kıdem	1-4	12	1,9%	3	4,8%	15	2,1%
	5-9	49	7,7%	12	19,0%	61	8,7%
	10-14	96	15,1%	14	22,2%	110	15,7%
	15-19	212	33,3%	17	27,0%	229	32,7%
	20+	268	42,1%	17	27,0%	285	40,7%

Tabloya bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin %78,6'sının kadın, %21,4'ünün erkek olduğu görülmektedir. Bu da Çankaya bölgesinde görev yapan ilkokul öğretmenlerin büyük kısmının kadınlardan oluştuğunu göstermektedir. Yönetici konumunda bulunan ilkokul müdürlerinin dağılımında ise tersi bir durum göze çarpmaktadır. İlkokul müdürlerinin % 85,7'sinin erkek, % 14,3'ünün kadın olduğu görülmektedir. Yaş aralığına bakıldığında ise araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin ağırlıklı olarak 41-50 yaş aralığında (%53,8) bulunduğu belirlenmiştir. Müdürlere bakıldığında da ilkokul müdürlerinin büyük çoğunluğunun 41-50 yaş (% 41,3) ve 51 yaş ve üstü (% 47,6) olduğu, buradan da Çankaya İlçesi'nde görev yapan ilkokul müdürlerinin yaş ortalamasının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim açısından tablo incelendiğinde ise öğretmen (% 82,1) ve müdürlerin büyük bir bölümünün (% 61,9) lisans derecesinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin % 9,3'ünün ön lisans, % 8,6'sının yüksek lisans derecelerinde; ilkokul müdürlerinin ise % 14,3'ünün ön lisans, % 22,2'sinin yüksek lisans, % 1,6'sının da doktora derecelerinde eğitilmiş oldukları tablodan anlaşılmaktadır. Tabloda kıdemle ilgili bölüme bakıldığında, öğretmenlerin % 1,9'unun 1-4 yıl, % 7,7'sinin 5-9 yıl, % 15,1'inin 10-14 yıl, % 33,3'ünün 15-19 yıl, % 42,1'inin ise 20 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip oldukları görülmektedir. Buradan, Çankaya İlçesi ilkokul öğretmenlerinin büyük bölümünün mesleki deneyimi fazla olan öğretmenlerden oluştuğu anlaşılmaktadır. Müdürler açısından incelendiğinde % 4,8'inin 1-4 yıl, % 19'unun 5-9 yıl, % 22,2'sinin 10-14 yıl, % 27'sinin 15-19 yıl, % 27'sinin ise 20 yıl ve üstü kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Aynı şekilde Çankaya İlçesi ilkokullarında görev yapan okul müdürlerinin de çoğunluğunun 15 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip oldukları görülmektedir.

4.3. İlkokul müdürlerinin bu çalışmada kendi verileriyle belirledikleri liderlik uygulamalarına ilişkin standartlar ile Kouzes ve Posner normları arasında belirgin bir fark var mıdır?

Örnekleme oluşturan 63 ilkokul müdürünün, liderlik uygulamalarına ilişkin algılarını belirlemek üzere uygulanan Liderlik Uygulamaları Ölçeği ile elde edilen veriler incelenmiş, Kouzes ve Posner'in değerleri ile karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma tablosu aşağıdadır.

Tablo 9.

Kouzes-Posner Araştırma Ortalamaları İle İlkokul Müdürlerinin Bu Araştırmada Belirlediği Ortalamaların Karşılaştırma Tablosu

Liderlik Uygulamaları	Kouzes - Posner'in araştırma ortalamaları			Bu çalışmada müdürler ortalaması		
	n	\bar{X}	S	n	\bar{X}	S
Model Olma	1256	3,91	1,91	63	4,33	0,79
Paylaşılan Vizyona İlham Verme	1252	3,67	2,21	63	4,05	1,08
Süreçle Mücadele Etme	1257	3,78	1,81	63	4,01	1,13
Harekete Geçirme	1256	4,11	1,60	63	4,42	0,61
Duyguları Cesaretlendirme	1255	3,92	2,05	63	4,25	0,93

Karşılaştırmalı betimsel istatistik tablosunda da görüldüğü gibi Kouzes ve Posner'in araştırma ortalamaları model olma boyutu için $\bar{X}=3.91$, paylaşılan vizyon için $\bar{X}=3.67$, süreçle mücadele etme için $\bar{X}=3.78$, harekete geçirme için $\bar{X}=4.11$ ve duyguları cesaretlendirme boyutu için $\bar{X}=3.92$ iken, bu çalışmaya katılan ilkökul müdürlerinin veri ortalamalarının, liderlik uygulamalarının beş boyutunu oluşturan model olma boyutu için $\bar{X}=4.33$, paylaşılan vizyon boyutu için $\bar{X}=4.05$, süreçle mücadele etme boyutu için $\bar{X}=4.01$, harekete geçirme boyutu için $\bar{X}=4.42$ ve duyguları cesaretlendirme boyutu için $\bar{X}=4.25$ olduğu görülmektedir. Bu araştırmada, ilkökul müdürlerine ait ortalama değerler, liderlik uygulamalarının tüm boyutlarında yüksek çıkmıştır.

Betimsel istatistik tablosunda görülen farklılığın bir anlam ifade edip etmediğini anlamak üzere bağımsız örneklem için t-testi uygulanmıştır. Tablo 10, ilkökul müdürlerinin kendi verileriyle belirledikleri liderlik uygulamaları standartları ile Kouzes ve Posner çalışmalarında belirlenen normlar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını gösteren sonuçları içermektedir.

Tablo 10.

İlkokul Müdürlerinin Belirlediği Ortalamalar İle Kouzes-Posner Ortalamalarının Karşılaştırması -Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları Tablosu

Liderlik Uygulamaları	Grup	n	\bar{X}	S	t	p
Model Olma	İlkokul Müdürleri	63	4,33	0,79	5,728	0,000*
	Kouzes ve Posner	1256	3,91	1,91		
Paylaşılan Vizyona İlham Verme	İlkokul Müdürleri	63	4,05	1,08	5,273	0,000*
	Kouzes ve Posner	1252	3,67	2,21		
Süreçle Mücadele Etme	İlkokul Müdürleri	63	4,01	1,13	3,142	0,001*
	Kouzes ve Posner	1257	3,78	1,81		
Harekete Geçirme	İlkokul Müdürleri	63	4,42	0,61	5,021	0,000*
	Kouzes ve Posner	1256	4,11	1,60		
Duyguları Cesaretlendirme	İlkokul Müdürleri	63	4,25	0,93	4,884	0,000*
	Kouzes ve Posner	1255	3,92	2,05		

* $p < 0.05$

Tablodan Kouzes – Posner araştırma ortalamaları ile ilkokul müdürlerinin bu araştırmada verileriyle ortaya koydukları ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakıldığında; model olma ($t_{ilk.md.} = 5.728$ $p < 0.05$), paylaşılan vizyon ($t_{ilk.md.} = 5.273$ $p < 0.05$), süreçle mücadele etme ($t_{ilk.md.} = 3.142$ $p < 0.05$), harekete geçirme ($t_{ilk.md.} = 5.021$ $p < 0.05$) ve duyguları cesaretlendirme boyutu için ($t_{ilk.md.} = 4,884$ $p < 0.05$) değerleri bulunmuştur. Bu sonuçlardan, ilkokul müdürlerinin bu araştırmada kendi verileriyle belirledikleri ortalamalar ile Kouzes - Posner araştırmasında ortaya çıkan liderlik uygulamalarının beş boyutuna ilişkin ortalamalar arasındaki farklılığın, istatistiksel bir anlamlılık ifade ettiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, araştırmaya katılan ilkokul müdürlerinin, liderlik uygulamalarını daha yüksek derecede yerine getirdikleri algısına sahip oldukları söylenebilir.

4.4. Erkek ve kadın ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarında belirgin bir fark var mıdır?

Erkek ve kadın ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin tanımlayıcı istatistik tablosu aşağıdadır.

Tablo 11.

Kadın ve Erkek İlkokul Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarını Gerçekleştirme Düzeyine İlişkin Algularını Betimleyici İstatistik Tablosu

Liderlik Uygulamaları	Cinsiyet	n	\bar{X}	S
Model Olma	Kadın	9	4,38	0,45
	Erkek	54	4,32	0,78
Paylaşılan Vizyona İlham Verme	Kadın	9	4,10	0,96
	Erkek	54	4,04	0,99
Süreçle Mücadele Etme	Kadın	9	4,03	0,83
	Erkek	54	3,99	1,07
Harekete Geçirme	Kadın	9	4,47	0,36
	Erkek	54	4,41	0,60
Duyguları Cesaretlendirme	Kadın	9	4,30	0,84
	Erkek	54	4,23	0,96

Betimsel istatistik tablosu incelendiğinde, kadın ilkokul müdürlerinin model olma $\bar{X}=4.38$, paylaşılan vizyon $\bar{X}=4.10$, süreçle mücadele etme $\bar{X}=4.03$, harekete geçirme $\bar{X}=4.47$ ve duyguları cesaretlendirme liderlik uygulama boyutu için $\bar{X}=4.30$ ortalamalara sahip olduğu; erkek ilkokul müdürlerinin model olma, paylaşılan vizyon, süreçle mücadele etme, harekete geçirme ve duyguları cesaretlendirme olarak belirlenen örnek liderlik uygulamalarını gösteren beş boyutta sırası ile $\bar{X}=4.32$, $\bar{X}=4.04$, $\bar{X}=3.99$, $\bar{X}=4.41$, $\bar{X}=4.23$ ortalamalar belirlediği görülmektedir. Ortalamaların birbirine yakın değerler olduğu gözükmemektedir.

Erkek ve kadın ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarının beş boyutunu ilişkin değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız örneklem için t-testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12.

Kadın ve Erkek İlkokul Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarını Gerçekleştirme Düzeyine İlişkin Algılarının Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları Tablosu

Liderlik Uygulamaları	Cinsiyet	n	\bar{X}	S	t	p
Model Olma	Kadın	9	4,38	0,45	0,698	0,488
	Erkek	54	4,32	0,78		
Paylaşılan Vizyona İlham Verme	Kadın	9	4,10	0,96	0,325	0,753
	Erkek	54	4,04	0,99		
Süreçle Mücadele Etme	Kadın	9	4,03	0,83	0,167	0,838
	Erkek	54	3,99	1,07		
Harekete Geçirme	Kadın	9	4,47	0,36	0,888	0,378
	Erkek	54	4,41	0,60		
Duyguları Cesaretlendirme	Kadın	9	4,30	0,84	0,685	0,496
	Erkek	54	4,23	0,96		

İstatistiksel olarak ilkokul müdürlerinin cinsiyetlerine göre model olma ($t_{kd.md}=0.698$ $p>0.05$), paylaşılan bir vizyona ilham verme ($t_{kd.md}=0.325$ $p>0.05$), süreçle mücadele etme ($t_{kd.md.}=0.167$ $p>0.05$), harekete geçirme($t_{kd.md.}=0.888$ $p>0.05$), ve duyguları cesaretlendirme ($t_{kd.md.}=0.685$ $p>0.05$), liderlik uygulamalarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık yoktur. Bu durum, okul müdürlerinin görev alanları ile ilgili liderlik uygulamalarını biçimsel yetki ve mevzuat sınırları içerisinde yapma isteğinden kaynaklanmış olabilir.

4.5.Aldıkları eğitim derecelerine göre, ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarında belirgin bir fark var mıdır?

İlkokul müdürlerinin eğitim düzeylerine göre liderlik uygulamalarında anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13.

İlkokul Müdürlerinin Eğitim Derecelerine Göre Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları

Liderlik Uygulamaları	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	S	F	p	Anlamlı Fark
Model Olma	Önlisans	9	4,50	0,64	5,378	0,005*	*Önlisans Lisans *Önlisans Lisansüstü
	Lisans	39	4,22	0,78			
	Lisansüstü	15	4,29	0,45			
Paylaşılan Vizyona İlham Verme	Önlisans	9	4,36	0,78	9,809	0,001*	*Önlisans Lisans *Önlisans Lisansüstü
	Lisans	39	3,94	1,08			
	Lisansüstü	15	4,04	0,99			
Süreçle Mücadele Etme	Önlisans	9	4,10	0,75	1,699	0,192	Yok
	Lisans	39	3,95	1,03			
	Lisansüstü	15	4,01	0,96			
Harekete Geçirme	Önlisans	9	4,53	0,45	2,269	0,065	Yok
	Lisans	39	4,36	0,63			
	Lisansüstü	15	4,40	0,61			
Duyguları Cesaretlendirme	Önlisans	9	4,45	0,51	5,727	0,007*	*Önlisans Lisans *Önlisans Lisansüstü
	Lisans	39	4,20	1,13			
	Lisansüstü	15	4,24	0,85			

*p<0.05

İstatistiksel olarak, ilkokul müdürlerinin eğitim düzeylerine göre model olma $\bar{X}_{önl.}=4.50$, $\bar{X}_{ls.}=4.22$, $\bar{X}_{lü.}=4.29$, ($F_{önl-ls,lü}=5.378$ p<0.05); paylaşılan bir vizyona ilham verme $\bar{X}_{önl.}=4.36$, $\bar{X}_{ls.}=3.94$, $\bar{X}_{lü.}=4.04$, ($F_{önl-ls,lü}=9.809$ p<0.05) ve duyguları cesaretlendirme $\bar{X}_{önl.}=4.45$, $\bar{X}_{ls.}=4.20$, $\bar{X}_{lü.}=4.24$, ($F_{önl-ls,lü}=5.727$ p<0.05), liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ön lisans eğitim düzeyine sahip müdürler ile lisans ve lisansüstü eğitim derecelerine sahip müdürlerin model olma, paylaşılan vizyona ilham verme ve duyguları cesaretlendirme liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arasında belirgin bir fark olduğu görülmektedir. Ön lisans mezunu ilkokul müdürlerinin, bu üç boyutta liderlik uygulamalarını lisans ve lisansüstü eğitim derecelerine sahip ilkokul müdürlerinden daha fazla gerçekleştirdikleri algısına sahip oldukları söylenebilir. Ancak ilkokul müdürlerinin eğitim düzeylerine göre liderlik uygulama boyutlarından, süreçle mücadele etme $\bar{X}_{önl.}=4.10$, $\bar{X}_{ls.}=3.95$, $\bar{X}_{lü.}=4.01$, ($F_{önl-ls,lü}$

=1.699 $p>0.05$) ve harekete geçirme $\bar{X}_{\text{önl.}}=4.53$, $\bar{X}_{\text{ls.}}=4.36$, $\bar{X}_{\text{lü.}}=4.40$, ($F_{\text{önl-ls,lü}}=2.269$ $p>0.05$) uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

4.6.İlkokul müdürlerinin yaşları ile liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arasında belirgin farklıklar var mıdır?

İlkokul müdürlerinin yaşlarına göre liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14.

İlkokul Müdürlerinin Yaşlarına Göre Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları Tablosu

Liderlik Uygulamaları	Yaş	n	\bar{X}	S	F	p
Model Olma	31-40	7	4,39	0,59	0,443	0,647
	41-50	26	4,30	0,73		
	51+	30	4,34	0,65		
Paylaşılan Vizyona İlham Verme	31-40	7	4,08	0,60	0,157	0,855
	41-50	26	4,03	0,93		
	51+	30	4,06	0,77		
Süreçle Mücadele Etme	31-40	7	3,98	0,96	0,105	0,906
	41-50	26	4,01	0,87		
	51+	30	4,03	0,79		
Harekete Geçirme	31-40	7	4,34	0,66	1,010	0,370
	41-50	26	4,41	0,54		
	51+	30	4,45	0,47		
Duyguları Cesaretlendirme	31-40	7	4,31	0,64	0,735	0,484
	41-50	26	4,27	0,77		
	51+	30	4,22	0,83		

İlkokul müdürlerinin yaşlarına göre model olma $\bar{X}_{y1}=4.39$, $\bar{X}_{y2.}=4.30$, $\bar{X}_{y3.}=4.34$, ($F_{y1-y2-y3}=0.443$ $p>0.05$); paylaşılan bir vizyona ilham verme $\bar{X}_{y1}=4.08$, $\bar{X}_{y2.}=4.03$, $\bar{X}_{y3.}=4.06$, ($F_{y1-y2-y3}=0.157$ $p>0.05$); süreçle mücadele etme $\bar{X}_{y1}=3.98$, $\bar{X}_{y2.}=4.01$, $\bar{X}_{y3.}=4.03$, ($F_{y1-y2-y3}=0.105$ $p>0.05$); harekete geçirme $\bar{X}_{y1}=4.34$, $\bar{X}_{y2.}=4.41$, $\bar{X}_{y3.}=4.45$, ($F_{y1-y2-y3}=1.010$ $p>0.05$) ve

duyguları cesaretlendirme $\bar{X}_{y1}=4.31$, $\bar{X}_{y2}=4.27$, $\bar{X}_{y3}=4.22$, ($F_{y1-y2-y3}=0.735$ $p>0.05$) liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark yoktur.

4.7.İlkokul müdürlerinin müdürlük deneyimleri ile liderlik uygulamaları algıları arasında bir farklılık var mıdır?

İlkokul müdürlerinin müdürlük deneyimine göre liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Tek yönlü varyans analizi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 15’te gösterilmiştir.

Tablo 15.

İlkokul Müdürlerinin Müdürlük Deneyimlerine Göre Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Varyans Analizi Sonuçları Tablosu

Liderlik Uygulamaları	Müdürlük Deneyimi	n	\bar{X}	S	F	p
Model Olma	1-4	3	4,40	0,51	0,427	0,788
	5-9	12	4,36	0,63		
	10-14	14	4,26	0,69		
	15-19	17	4,35	0,69		
	20+	17	4,33	0,93		
Paylaşla Vizyona İlham Verme	1-4	3	3,96	1,12	1,026	0,402
	5-9	12	4,12	0,79		
	10-14	14	4,02	0,98		
	15-19	17	4,10	0,86		
	20+	17	4,06	0,92		
Süreçle Mücadele Etme	1-4	3	4,05	0,72	1,095	0,368
	5-9	12	3,96	1,07		
	10-14	14	4,02	0,73		
	15-19	17	4,08	0,81		
	20+	17	3,98	1,08		
Harekete Geçirme	1-4	3	4,43	0,54	1,701	0,139
	5-9	12	4,50	0,50		
	10-14	14	4,34	0,68		
	15-19	17	4,41	0,54		
	20+	17	4,45	0,58		
Duyguları Cesaretlendirme	1-4	3	4,32	0,63	1,010	0,410
	5-9	12	4,24	0,85		
	10-14	14	4,30	0,67		
	15-19	17	4,20	0,97		
	20+	17	4,26	0,76		

İstatistiksel olarak, İlkokul müdürlerinin yöneticilik deneyimlerine göre model olma $\bar{X}_{d1}=4.40$, $\bar{X}_{d2..}=4.36$, $\bar{X}_{d3..}=4.26$, $\bar{X}_{d4..}=4.35$, $\bar{X}_{d5..}=4.33$ ($F_{d1-d2-d3-d4}=0.427$ $p>0.05$); paylaşılan bir vizyona ilham verme $\bar{X}_{d1}=3.96$, $\bar{X}_{d2..}=4.12$, $\bar{X}_{d3..}=4.02$, $\bar{X}_{d4..}=4.10$, $\bar{X}_{d5..}=4.06$ ($F_{d1-d2-d3-d4}=1.026$ $p>0.05$); süreçle mücadele etme $\bar{X}_{d1}=4.05$, $\bar{X}_{d2..}=3.96$, $\bar{X}_{d3..}=4.02$, $\bar{X}_{d4..}=4.08$, $\bar{X}_{d5..}=3.98$ ($F_{d1-d2-d3-d4}=1.095$ $p>0.05$); harekete geçirme $\bar{X}_{d1}=4.43$, $\bar{X}_{d2..}=4.50$, $\bar{X}_{d3..}=4.34$, $\bar{X}_{d4..}=4.41$, $\bar{X}_{d5..}=4.45$ ($F_{d1-d2-d3-d4}=1.701$ $p>0.05$) ve duyguları cesaretlendirme $\bar{X}_{d1}=4.32$, $\bar{X}_{d2..}=4.24$, $\bar{X}_{d3..}=4.30$, $\bar{X}_{d4..}=4.20$, $\bar{X}_{d5..}=4.26$ ($F_{d1-d2-d3-d4}=1.010$ $p>0.05$) liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.8. İlkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları ile birlikte çalıştığı öğretmenlerin liderlik uygulamalarına dönük algıları arasında belirgin bir fark var mıdır?

İlkokul müdürleri ve öğretmenlerin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız örneklem için t testi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16.

İlkokul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları Algıları İle Öğretmenlerin Müdürlerin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarını Gösteren T-Testi Sonuçları Tablosu

Liderlik Uygulamaları	Grup	n	\bar{X}	S	t	p
Model Olma	Öğretmen	637	3,97	1,12	-6,502	0,000*
	Müdür	63	4,33	0,48		
Paylaşılan Vizyona İlham Verme	Öğretmen	637	3,69	0,88	-6,412	0,000*
	Müdür	63	4,05	0,64		
Süreçle Mücadele Etme	Öğretmen	637	3,51	1,22	-8,734	0,000*
	Müdür	63	4,01	0,62		
Harekete Geçirme	Öğretmen	637	4,03	0,96	-7,456	0,000*
	Müdür	63	4,42	0,42		
Duyguları Cesaretlendirme	Öğretmen	637	3,80	1,02	-8,037	0,000*
	Müdür	63	4,25	0,62		

* $p<0.05$

Tablo incelendiğinde, öğretmenlerin model olma $\bar{X}_{\text{öğ.}}=3.97$, $\bar{X}_{\text{md.}}=4.33$ ($t_{\text{öğ.}}=-6,502$ $p<0.05$); paylaşılan vizyona ilham verme $\bar{X}_{\text{öğ.}}=3.69$, $\bar{X}_{\text{md.}}=4.05$ ($t_{\text{öğ.}}=-6.412$ $p<0.05$); süreçle mücadele etme $\bar{X}_{\text{öğ.}}=3.51$, $\bar{X}_{\text{md.}}=4.01$ ($t_{\text{öğ.}}=-8.734$ $p<0.05$); harekete geçirme $\bar{X}_{\text{öğ.}}=4.03$, $\bar{X}_{\text{md.}}=4.42$ ($t_{\text{öğ.}}=-7.456$ $p<0.05$) ve duyguları cesaretlendirme $\bar{X}_{\text{öğ.}}=3.80$, $\bar{X}_{\text{md.}}=4.25$ ($t_{\text{öğ.}}=-8.037$ $p<0.05$), liderlik uygulamalarında görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Okul müdürleri liderlik uygulamalarını yüksek düzeyde yerine getirdikleri algısına sahip iken; uygulamaların gözlemcisi konumunda bulunan öğretmenlerin, ilkökul müdürlerinin liderlik uygulamalarını gerçekleştirme derecesini daha düşük düzeyde gördüğü anlaşılmaktadır.

4.9. Erkek ve kadın öğretmenlerin ilkökul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin algılarında belirgin bir fark var mıdır?

İlkökul öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre müdürlerin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız örneklem için t testi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17.

İlkökul Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Kadın ve Erkek Öğretmenlerin Algılarını Gösteren T-Testi Sonuçları Tablosu

Liderlik Uygulamaları	Cinsiyet	n	\bar{X}	S	t	p
Model Olma	Kadın	501	3,99	0,82	0,885	0,401
	Erkek	136	3,93	0,68		
Paylaşılan Vizyona İlham Verme	Kadın	501	3,67	0,80	-0,783	0,454
	Erkek	136	3,73	0,66		
Süreçle Mücadele Etme	Kadın	501	3,52	0,84	0,717	0,511
	Erkek	136	3,48	0,70		
Harekete Geçirme	Kadın	501	4,01	0,87	-1,180	0,238
	Erkek	136	4,10	0,72		
Duyguları Cesaretlendirme	Kadın	501	3,79	0,84	-0,893	0,389
	Erkek	136	3,85	0,78		

* $p<0.05$

İstatistiksel olarak ilkokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre model olma $\bar{X}_{kd.ög.}=3.99$, $\bar{X}_{er.ög.}=3.93$ ($t_{kd.ög.}=0.885$ $p>0.05$); paylaşılan bir vizyona ilham verme $\bar{X}_{kd.ög.}=3.67$, $\bar{X}_{er.ög.}=3.73$ ($t_{kd.ög.}=-0.783$ $p>0.05$); süreçle mücadele etme $\bar{X}_{kd.ög.}=3.52$, $\bar{X}_{er.ög.}=3.48$ ($t_{kd.ög.}=0.717$ $p>0.05$); harekete geçirme $\bar{X}_{kd.ög.}=4.01$, $\bar{X}_{er.ög.}=4.10$ ($t_{kd.ög.}=-1.180$ $p>0.05$) ve duyguları cesaretlendirme $\bar{X}_{kd.ög.}=3.79$, $\bar{X}_{er.ög.}=3.85$ ($t_{kd.ög.}=-0.893$ $p>0.05$) liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri farklılaşmamaktadır.

4.10. Erkek ve kadın öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin cinsiyetine göre liderlik uygulamalarına ilişkin algılarında belirgin bir fark var mıdır?

Kadın ve erkek ilkokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin cinsiyetlerine göre liderlik uygulamalarına ilişkin algıları iki ayrı bağımsız örneklemeler t-testi uygulanarak belirlenmeye çalışılmıştır. Birinci testte kadın öğretmenlerin kadın ve erkek ilkokul müdürlerinin uygulamalarına ilişkin algıları; ikinci testte ise erkek öğretmenlerin kadın ve erkek ilkokul müdürlerinin uygulamalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 18.

Kadın ve Erkek İlkokul Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarını Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Kadın Öğretmenlerin Algılarını Gösteren T-Testi Sonuçları Tablosu

Öğretmen Cinsiyet	Liderlik Uygulamaları	Müdürün cinsiyeti	n	\bar{X}	S	t	P
Kadın	Model Olma	Kadın	105	3,79	1,02	-4,773	0,000*
		Erkek	396	4,04	0,72		
	Paylaşılan Vizyona İlham Verme	Kadın	105	3,50	1,04	-4,008	0,000*
		Erkek	396	3,72	0,70		
	Süreçle Mücadele Etme	Kadın	105	3,37	1,04	-3,248	0,001*
		Erkek	396	3,56	0,78		
	Harekete Geçirme	Kadın	105	3,86	0,98	-3,058	0,002*
		Erkek	396	4,05	0,72		
	Duyguları Cesaretlendirme	Kadın	105	3,62	1,16	-3,274	0,001*
		Erkek	396	3,83	0,83		

* $p<0.05$

Tablo incelendiğinde kadın öğretmenlerin kadın ve erkek ilkökul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin model olma $\bar{X}_{kög.-→kmd.}=3.79$, $\bar{X}_{kög.-→emd.}=4.04→$ ($t_{kd.md.}=-4,773$ $p<0.05$); paylaşılan vizyon $\bar{X}_{kög.-→kmd.}=3.50$, $\bar{X}_{kög.-→emd.}=3.72→$ ($t_{kd.md.}=-4,008$ $p<0.05$); süreçle mücadele $\bar{X}_{kög.-→kmd.}=3.37$, $\bar{X}_{kög.-→emd.}=3.56→$ ($t_{kd.md.}=-3,248$ $p<0.05$); harekete geçirme $\bar{X}_{kög.-→kmd.}=3.86$, $\bar{X}_{kög.-→emd.}=4.05→$ ($t_{kd.md.}=-3,058$ $p<0.05$); duyguları cesaretlendirme $\bar{X}_{kög.-→kmd.}=3.62$, $\bar{X}_{kög.-→emd.}=3.83→$ ($t_{kd.md.}=-3,274$ $p<0.05$); boyutlarının tamamında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu sonuçlardan ilkokullarda görev yapan kadın öğretmenlerin, ilkokullarda yöneticilik yapan kadın müdürlerin liderlik uygulamalarını erkek müdürlere göre daha düşük düzeyde gerçekleştirdikleri algısına sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 19.

Kadın ve Erkek İlkokul Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarını Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Erkek Öğretmenlerin Algularını Gösteren T-Testi Sonuçları Tablosu

Öğretmen Cinsiyet	Liderlik Uygulamaları	Müdürün cinsiyeti	n	\bar{X}	S	t	P
Erkek	Model Olma	Kadın	23	4,16	0,67	3,573	0,000*
		Erkek	113	3,89	1,02		
	Paylaşılan Vizyona İlham Verme	Kadın	23	4,02	0,72	5,644	0,000*
		Erkek	113	3,67	1,22		
	Süreçle Mücadele Etme	Kadın	23	3,73	0,68	4,799	0,000*
		Erkek	113	3,43	1,17		
	Harekete Geçirme	Kadın	23	4,36	0,84	4,570	0,000*
		Erkek	113	4,05	1,01		
	Duyguları Cesaretlendirme	Kadın	23	4,15	0,87	5,861	0,000*
		Erkek	113	3,79	1,09		

* $p<0.05$

Tabloya bakıldığında, ilkokullarda çalışan erkek öğretmenlerin; ilkokullarda yönetici konumunda bulunan kadın ve erkek ilkökul müdürlerinin örnek liderlik uygulamalarını temsil eden model olma $\bar{X}_{eög.-→kmd.}=4.16$, $\bar{X}_{eög.-→emd.}=3.89→$ ($t_{kd.md.}=3,573$ $p<0.05$); paylaşılan vizyon $\bar{X}_{eög.-→kmd.}=4.02$, $\bar{X}_{eög.-→emd.}=3.67→$ ($t_{kd.md.}=5.644$ $p<0.05$); süreçle mücadele $\bar{X}_{eög.-→kmd.}=3.73$, $\bar{X}_{eög.-→emd.}=3.43→$ (t

$t_{kd.md.} = 4,799$ $p < 0.05$); harekete geçirme $\bar{X}_{eög. \rightarrow knd.} = 4.36$, $\bar{X}_{eög. \rightarrow emd.} = 4.05 \rightarrow (t_{kd.md.} = 4.570$ $p < 0.05$); duyguları cesaretlendirme $\bar{X}_{eög. \rightarrow knd.} = 4.15$, $\bar{X}_{eög. \rightarrow emd.} = 3.79 \rightarrow (t_{kd.md.} = 5.861$ $p < 0.05)$ boyutlarını gerçekleştirmelerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu değerlendirmeler ışığında, ilkokullarda görev yapan erkek öğretmenlerin, ilkokullarda yöneticilik yapan kadın müdürlerin liderlik uygulamalarını erkek müdürlere göre daha yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri algısına sahip oldukları söylenebilir. Bu durum, kadınların okul yöneticiliğinin desteklenmesi açısından sevindiricidir.

4.11.Öğretmenlerin eğitim dereceleri ile ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arasında belirgin bir fark var mıdır?

İlkokul öğretmenlerinin eğitim düzeylerine göre müdürlerin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20.

İlkokul Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Algılarını Gösteren Varyans Analizi Sonuçları Tablosu

Liderlik Uygulamaları	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	S	F	p
Model Olma	Önlisans	59	3,91	0,80	0,315	0,430
	Lisans	523	3,98	0,66		
	Lisansüstü	55	3,94	0,82		
Paylaşılan Vizyona İlham Verme	Önlisans	59	3,65	0,81	1,084	0,209
	Lisans	523	3,71	0,76		
	Lisansüstü	55	3,60	0,89		
Süreçle Mücadele Etme	Önlisans	59	3,46	0,96	0,394	0,475
	Lisans	523	3,52	0,89		
	Lisansüstü	55	3,44	1,02		
Harekete Geçirme	Önlisans	59	4,06	0,71	0,569	0,366
	Lisans	523	4,02	0,64		
	Lisansüstü	55	4,11	0,78		
Duyguları Cesaretlendirme	Önlisans	59	3,70	0,91	0,603	0,135
	Lisans	523	3,82	0,75		
	Lisansüstü	55	3,73	0,86		

İstatistiksel olarak, ilkököl öğretmenlerinin eğitim düzeylerine göre ilkököl müdürlerinin model olma $\bar{X}_{önl.}=3.91$, $\bar{X}_{ls.}=3.98$, $\bar{X}_{lü.}=3.94$ ($F_{önl-ls,lü}=0.315$ $p>0.05$), paylaşılan bir vizyona ilham verme $\bar{X}_{önl.}=3.65$, $\bar{X}_{ls.}=3.71$, $\bar{X}_{lü.}=3.60$ ($F_{önl-ls,lü}=1.084$ $p>0.05$), süreçle mücadele etme $\bar{X}_{önl.}=3.46$, $\bar{X}_{ls.}=3.52$, $\bar{X}_{lü.}=3.44$ ($F_{önl-ls,lü}=0.394$ $p>0.05$), harekete geçirme $\bar{X}_{önl.}=4.06$, $\bar{X}_{ls.}=4.02$, $\bar{X}_{lü.}=4.11$ ($F_{önl-ls,lü}=0.569$ $p>0.05$) ve duyguları cesaretlendirme $\bar{X}_{önl.}=3.70$, $\bar{X}_{ls.}=3.82$, $\bar{X}_{lü.}=3.73$ ($F_{önl-ls,lü}=0.603$ $p>0.05$) liderlik uygulamaları boyutlarına ilişkin görüşleri anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.12.Öğretmenlerin yaşları ile ilkököl müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arasında bir fark var mıdır?

İlkököl öğretmenlerinin yaşlarına göre müdürlerin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi(ANOVA) ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21.

İlkököl Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarına İlişkin İlkököl Öğretmenlerinin Algılarını Yaşlarına Göre Gösteren Varyans Analizi Sonuçları Tablosu

Liderlik Uygulamaları	Yaş	n	\bar{X}	S	F	P
Model Olma	21-30	31	3,90	0,94	0,574	0,468
	31-40	136	3,96	0,80		
	41-50	343	4,01	0,76		
	51+	127	3,93	0,87		
Paylaşılan Vizyona İlham Verme	21-30	31	3,65	0,91	0,451	0,548
	31-40	136	3,72	0,74		
	41-50	343	3,66	0,83		
	51+	127	3,75	0,69		
Süreçle Mücadele Etme	21-30	31	3,48	0,79	0,304	0,623
	31-40	136	3,52	0,71		
	41-50	343	3,54	0,63		
	51+	127	3,46	0,87		

Tablo 21'in devamı

Liderlik Uygulamaları	Yaş	n	\bar{X}	S	F	P
Harekete Geçirme	21-30	31	4,09	0,81	0,730	0,335
	31-40	136	4,01	0,65		
	41-50	343	4,07	0,78		
	51+	127	3,97	0,74		
Duyguları Cesaretlendirme	21-30	31	3,82	0,96	0,528	0,397
	31-40	136	3,75	0,88		
	41-50	343	3,83	0,75		
	51+	127	3,79	0,81		

Sonuçlar incelendiğinde ilkökul öğretmenlerinin yaşlarına göre ilkökul müdürlerinin model olma $\bar{X}_{y1}=3.90$, $\bar{X}_{y2..}=3.96$, $\bar{X}_{y3.}=4.01$, $\bar{X}_{y4}=3.93$, ($F_{y1-y2-y3-y4}=0.574$ $p>0.05$); paylaşılan bir vizyona ilham verme $\bar{X}_{y1}=3.65$, $\bar{X}_{y2..}=3.72$, $\bar{X}_{y3.}=3.66$, $\bar{X}_{y4}=3.75$ ($F_{y1-y2-y3-y4}=0.451$ $p>0.05$); süreçle mücadele etme $\bar{X}_{y1}=3.48$, $\bar{X}_{y2..}=3.52$, $\bar{X}_{y3.}=3.54$, $\bar{X}_{y4}=3.46$, ($F_{y1-y2-y3-y4}=0.304$ $p>0.05$); harekete geçirme $\bar{X}_{y1}=4.09$, $\bar{X}_{y2..}=4.01$, $\bar{X}_{y3.}=4.07$, $\bar{X}_{y4}=3.97$, ($F_{y1-y2-y3-y4}=0.730$ $p>0.05$) ve duyguları cesaretlendirme $\bar{X}_{y1}=3.82$, $\bar{X}_{y2..}=3.75$, $\bar{X}_{y3.}=3.83$, $\bar{X}_{y4}=3.79$ ($F_{y1-y2-y3-y4}=0.528$ $p>0.05$) liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri farklılaşmamaktadır.

4.13.Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arasında bir fark var mıdır?

İlkokul öğretmenlerinin mesleki kıdemlerin göre müdürlerin liderlik uygulamalarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi(ANOVA) ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22.

İlkokul Müdürlerinin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Öğretmenlerin Mesleki Deneyimlerine Göre Algılarını Gösteren Varyans Analizi Sonuçları Tablosu

Liderlik Uygulamaları	Mesleki Kıdem	n	\bar{X}	S	F	P
Model Olma	1-4	12	3,99	0,74	1,933	0,103
	5-9	49	3,87	0,92		
	10-14	96	3,96	0,84		
	15-19	212	4,04	0,74		
	20+	268	3,94	0,82		
Paylaşılan Vizyona İlham Verme	1-4	12	3,62	0,89	1,186	0,316
	5-9	49	3,60	0,96		
	10-14	96	3,71	0,78		
	15-19	212	3,75	0,70		
	20+	268	3,66	0,80		
Süreçle Mücadele Etme	1-4	12	3,46	0,79	1,248	0,239
	5-9	49	3,43	0,85		
	10-14	96	3,50	0,73		
	15-19	212	3,57	0,68		
	20+	268	3,49	0,77		
Harekete Geçirme	1-4	12	4,03	0,75	1,784	0,137
	5-9	49	3,92	0,98		
	10-14	96	4,05	0,82		
	15-19	212	4,10	0,72		
	20+	268	3,99	0,87		
Duyguları Cesaretlendirme	1-4	12	3,89	0,65	1,473	0,209
	5-9	49	3,80	0,87		
	10-14	96	3,76	0,96		
	15-19	212	3,85	0,63		
	20+	268	3,78	0,88		

Tabloda görüldüğü gibi ilkokul öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre ilkokul müdürlerinin model olma $\bar{X}_{kd1}=3.99$, $\bar{X}_{kd2..}=3.87$, $\bar{X}_{kd3.}=3.96$, $\bar{X}_{kd4.}=4.04$, $\bar{X}_{kd5.}=3.94$ ($F_{kd1-kd2-kd3-kd4-kd5}=1.933$ $p>0.05$); paylaşılan bir vizyona ilham verme $\bar{X}_{kd1}=3.62$, $\bar{X}_{kd2.}=3.60$, $\bar{X}_{kd3.}=3.71$, $\bar{X}_{kd4..}=3.75$, $\bar{X}_{kd5..}=3.66$ ($F_{kd1-kd2-kd3-kd4-kd5}=1.186$ $p>0.05$); süreçle mücadele etme $\bar{X}_{kd1}=3.46$, $\bar{X}_{kd2..}=3.43$, $\bar{X}_{kd3.}=3.50$, $\bar{X}_{kd4..}=3.57$, $\bar{X}_{kd5..}=3.49$ ($F_{kd1-kd2-kd3-kd4-kd5}=1.248$ $p>0.05$); harekete geçirme $\bar{X}_{kd1}=4.03$, $\bar{X}_{kd2..}=3.92$, $\bar{X}_{kd3.}=4.05$, $\bar{X}_{kd4..}=4.10$, $\bar{X}_{kd5..}=3.99$ ($F_{kd1-kd2-kd3-kd4-kd5}=1.784$ $p>0.05$) ve duyguları cesaretlendirme $\bar{X}_{kd1}=3.89$, $\bar{X}_{kd2..}=3.80$, $\bar{X}_{kd3.}=3.76$, $\bar{X}_{kd4..}=3.85$, $\bar{X}_{kd5..}=3.78$ ($F_{kd1-kd2-kd3-kd4-kd5}=1.473$ $p>0.05$) liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri farklılaşmamaktadır.

BÖLÜM 5

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar, araştırma sorularına paralel bir şekilde sunulmuş, daha sonra ulaşılan bu sonuçlar doğrultusunda hem uygulamaya yönelik hem de benzer konularda yapılacak araştırmalara yönelik öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

5.1.Sonuç

Çankaya İlçesinde bulunan resmi ilkokulların kurumsal yönetim sürecinde sergilenen liderlik uygulamalarının, eğitim yöneticilerinin kendi öz değerlendirmeleri ve öğretmenlerin algıları çerçevesinde araştırıldığı bu çalışmada elde edilen sonuçları, araştırma soruları çerçevesinde aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz:

Araştırmada ilkokul yöneticilerinin öz değerlendirme formlarıyla bildirdikleri örnek liderlik uygulamalarının beş boyutu olan model olma, ortak vizyon geliştirme, süreçle mücadele etme, imkan tanıyarak harekete geçirme ve başarıları kutlayarak cesaretlendirme başlıklarının her birinde ortaya çıkan ortalamalar, Kouzes ve Posner'in (2003) araştırma ortalamalarının üzerinde çıkmıştır. Bu da okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarının beş boyutunu da çok yüksek derecede gerçekleştirdiklerine inandıklarına ilişkin algılarını göstermektedir. Okul müdürlerinin cinsiyet, yaş, gibi demografik özelliklere göre bu algıda bir değişikliğin olmadığı görülmüştür. Ancak ilkokul müdürlerinin öğrenim düzeyine göre; model olma, ortak vizyon geliştirme ve başarıları kutlayarak cesaretlendirme boyutlarındaki uygulamalarına ilişkin algılarında farklılık belirlenmiştir. Ortalamalara bakıldığında ön lisans mezunu ilkokul müdürleri bu üç boyutta sergiledikleri uygulamaları, lisans ve yüksek lisans eğitim derecelerine sahip müdürlerden daha fazla yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Ön lisans mezunu ilkokul müdürleri bu araştırmada genelde belli bir yaşın üzerinde ve uzun yıllar yöneticilik görevinde bulunan idareciler konumundadır. Yöneticilik deneyimlerini göz önüne alarak bu algıya sahip

olma ihtimalleri yüksektir.

Araştırmada gözlemci konumunda bulunan öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin verileriyle belirledikleri değerler incelendiğinde, okul müdürlerinin ortalama değerleriyle belirgin farklılık gösterdiği dikkati çekmektedir. Kouzes ve Posner (2003) liderlik modeline göre örnek liderlik uygulamalarının beş boyutu olan, model olma, ortak vizyon geliştirme, süreçle mücadele etme, imkân tanıyarak harekete geçirme ve başarıları kutlayarak cesaretlendirme başlıklarının tamamında, öğretmenlerin belirlediği ortalama değerlerin, ilkokul müdürlerinin belirledikleri ortalama değerlerden düşük olduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin, liderlik uygulamalarını çok yüksek düzeyde yerine getirdikleri düşüncesine sahip ilkokul müdürlerinin, bu düşüncelerine katılmadıklarını göstermektedir. Öğretmenlerin belirlediği değerlerden en düşük ortalamaya sahip boyut, özgün ve yenilikçi yaklaşımlar denemeyi ve risk almayı da içeren, süreci sorgulama boyutudur. Aynı boyut, okul müdürlerinin ortalama değerlerinde de en alt düzeyde gerçekleştirilen liderlik uygulama boyutu olarak dikkat çekmektedir. Bu liderlik uygulama boyutunun her iki grup tarafından düşük düzeyde değerlendirilmesi, yönetici konumunda bulunan okul müdürlerinin biçimsel yetki sınırlılıklarından ve üst bürokrasiye karşı risk almaktan kaçınma davranışlarından kaynaklandığı düşüncesini akla getirmektedir.

Öğretmenlerin en yüksek ortalama ile belirlediği liderlik uygulama boyutu, imkân tanıyarak harekete geçirme boyutudur. Ayrıca öğretmenlerin büyük çoğunluğu, okul müdürlerinin eğitim paydaşlarıyla işbirliği içerisinde çalıştığını, grup çalışmalarını desteklediğini, iyi çalışmalar ortaya koyan öğretmenleri takdir ettiğini, farklı bakış açılarını dikkate aldığını, okulu geliştirmek için ortak değerler etrafında uzlaşma sağladığını ve öğretmenlerin yenilikçi yaklaşımlar denemeleri konusunda desteklediğini belirtmiştir.

Çalışmada, ilkokul müdürlerinin cinsiyetine göre liderlik uygulamalarını gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin de farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadın öğretmenler beş boyutun tamamında erkek müdürlerin liderlik uygulamalarını kadın müdürlerden daha yüksek düzeyde gerçekleştirdiğini belirtirken; erkek öğretmenler tam tersi bir değerlendirmede bulunmuşlardır. Erkek öğretmenlerin kadın müdürlerin liderlik uygulamalarını gerçekleştirme düzeylerini yüksek değerlendirmeleri, kadın liderliğinin desteklenmesi açısından olumlu bir

yaklaşımıdır. Kadın öğretmenlerin erkek müdürlerin liderlik uygulamalarını yüksek düzeyde gerçekleştirdiklerine ilişkin değerlendirmeleri; Çankaya İlçesi ilkokullarında görev yapan yöneticilerin çoğunluğu (%86) erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcı kadın öğretmenlerin büyük bir kısmı erkek okul yöneticileri ile çalıştıklarından, erkek yöneticilerin liderlik uygulamalarını genel olarak yüksek düzeyde gerçekleştirdikleri algısına sahip olabilirler.

İlkokul yöneticilerinin örnek liderlik uygulamalarını gerçekleştirme düzeyleri hakkındaki görüşlerinde öğretmenlerin cinsiyetine, yaş grubuna, mesleki deneyimlerine ve öğrenim derecelerine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

5.2.Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilebilir:

- Okul müdürleri liderlik uygulamalarına ilişkin gözlemci konumunda bulunan öğretmenlerin değerlendirmelerini dikkate almalı ve bu değerlendirmeler yöneticilerde uygulamalarına dair farkındalık oluşturmalıdır.
- Okul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen değerlendirmeleri ile okul müdürlerinin öz değerlendirmeleri arasında belirgin farklılığın bulunması, okul yöneticileri ile öğretmenler arasında iletişim eksikliğinin göstergesi olabilir. İletişim konusunun her iki grup tarafından değerlendirildiği bir çalışma, yeni bir araştırma konusu yapılabilir.
- Yönetici ve öğretmenlerin eğitim branşları ve aldıkları yüksek eğitim derecelerinin liderlik uygulamalarına etkisi araştırılmalıdır.
- Okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına dönük sergilediği davranışların, öğrencilerin ve velilerin bakış açılarından nasıl değerlendirildiği de araştırılmalıdır.
- Eğitim örgütlerinin yönetiminde büyük önem arz eden yönetici atamalarında, çağdaş gelişmelere uygun olarak, değişimi yönetebilecek liderlik uygulamalarını gerçekleştirme becerisine sahip olan yönetici adaylarının atamalarının yapılmasına özen gösterilmelidir
- Okul yöneticilerinin bürokratik mevzuatla çerçevesi belirlenmiş görev rolleri ve yetkileri yeni bir anlayışla yeniden tanımlanmalı, okul yöneticilerinin görev

rolleri, liderlik uygulamalarını en üst düzeyde gerçekleştirecek şekilde yeniden düzenlenmelidir.

Okul yönetimi sürecinde sergilenen liderlik uygulamalarının, ilkökul müdürlerinin kendi öz değerlendirmeleri ve öğretmenlerin algıları çerçevesinde araştırıldığı bu çalışmada, elbette bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Her şeyden önce araştırmada seçilen örneklem, sınırlı bir evreni temsil etmektedir. Bu nedenle bulgular, eğitim sistemimizde yer alan tüm eğitim öğretim kurumları için genelleştirilebilir nitelikte değildir. Çalışmanın sınırlılığı kapsamında dikkate alınması gereken bir diğer konu da, örneklem olarak seçilen öğretim kurumlarının niteliğine ilişkin durumdur. Araştırma kapsamına sadece, resmi ilkokullarda görev yapan okul müdürleri ve öğretmenleri alınmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı diğer kademelerdeki resmi okullar ile özel okullarda yapılacak daha kapsamlı bir liderlik uygulamaları araştırması ve uygulamaların karşılaştırılması ya da liderlik modellerine göre liderlik tutumu farklılıkları yeni araştırma konuları olabilir.

Son sözler olarak; geleceğin liderlerini yetiştirmek gibi önemli bir misyonun sorumluluğunu taşıyan okul müdürlerinin, geçmişte kalması gereken klasik yöneticilik uygulamalarından sıyrılarak, çağın ve toplumsal dinamiklerinin gerektirdiği liderlik uygulamalarını benimsemeleri ve gerçekleştirmeleri, eğitimsel hedeflerin başarılmasında bireysel ve kurumsal düzeyde önemli avantajlar sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Açıklan, A. ve Şişman, M. (2007). *Bir İnsan Olarak Okul Müdürü*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Akın, F. (2002). *Sosyal Bilimlerde İstatistik*. Ankara:Ekin Kitabevi
- Akkoç, İ. (2012). Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(2), 17-44.
- Aksel, İ. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*. Serinkan, C. (Ed.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E.(2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (6.baskı). Adapazarı: Sakarya Kitabevi
- Arıkan, S. (2001). *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*. Güney, S.(Ed). Ankara: Nobel Yayınları.
- Aslan, Ş. (2013). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları*. Ankara: Eğitim Kitabevi.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aykan, E. (2002). *Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.
- Aykanat, Z.(2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y.(2004). Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımına Dayalı Bir Alan Çalışması. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. Sayı:31, 151-176.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması. *TİSK Akademi Dergisi*, 4(7), 138-172.

- Balcı, A. (2003). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Balcı, A. (2006). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balkar, B. ve Şahin, S. (2012) Okul Müdürlerinin Bilgi Yönetimi Süreç Yeterliklerinin ve Liderlik Becerilerinin İncelenmesi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. 1(2), 178-188.
- Baloğlu, N. (2011). Dağıtımçı Liderlik Uygulamaları: Eklektik Bir Tasarım Çalışması *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(4), 163-181.
- Baltaş, A. (2003). *Ekip Çalışması ve Liderlik* (3.baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press
- Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri* (3.baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bayrak, S. (1997). Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği, *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu İstanbul: Cilt I* 355-361.
- Bedelan, A.(1989). *Organizational Behavior*. Orlando: The Dryden Press.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bilen, M. (2006). *Planlamadan Uygulamaya Öğretim*. (7.baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bolat, O.İ. (2011). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. “*İş Güç*” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13(2), 63-80.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B., (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Bottery, M. (2001). Globalisation and UK Competition State: No Room for Transformational Leadership in Education? *School Leadership and Management*. 21 (2), 199-218
- Bryman, A. and Cramer, D. (2009). *Quantitative Data Analysis with SPSS 12 and 13 A Guide for Social Scientists* London:Routledge.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (14.baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Can, H. (1981), Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması. *Amme İdaresi Dergisi*, 14(1), s.29-43.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6.baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

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

Ceylan, A. (1997). *Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar*. 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. İstanbul: Deniz Harp Okulu, 5-6 Haziran 1997, 314-320.

Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. sayı:2, 91-108

Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik* (4. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Daft, R.L. (2000). *Management*. (5th ed). Orlando: The Dryden Press.

Dean, M.D. (2009). *The leadership behavior study of African American middle school principals in South Carolina*. (Unpublished doctoral dissertation), South Carolina State University, Orangeburg, South Carolina.

Deluga, R. J. ve Perry, J.T. (1994), The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges. *Group and Organization Studies*, 19(1), 67-86.

Demir, H. ve Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 19(61), 72-90.

Dikici, M. (2004). Kadın ve Erkek Liderler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(9), 95-103.

Dockery, T.M. ve Steiner, D.D. (1990). The Role of The Initial Interaction in Leader-Member Exchange. *Group and Organization Studies*. 15(4), 395-413.

Doğan, İ. (2011). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Durmaz, T. (2005). *Sağlık Kuruluşlarındaki Yönetici Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Duyglu, S., Karabulut, E., Abaan, S., Kublay, G. (2011). Türkiye’de Hemşireler için Liderlik Uygulamaları Envanterinin Geçerlilik ve Güvenirliğinin Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*. 18(1), 14-27

- Edizler, G., Akbulut, A. (2011). Özel Öğretim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Boyutları. *Erciyes İletişim Dergisi*. 2(2), (20-32)
- Ensari, H. (2003). *21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*. 6(1), 1-22
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Erdoğan, İ.(2007). *İşletmelerde Davranış*. (7.baskı). İstanbul:MİAD.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. (3.baskı) Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (13.baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Ergeneli, A.(2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul:Beta Basım Dağıtım.
- Ertürk, M. (2012). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Bata Yayıncılık.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkâr Liderlik*. (2.baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gökçe, F. (2000). *Değişim Sürecinde Devlet ve Eğitim*. Ankara: Eylül Yayıncılık.
- Göksel, A. ve Aydınlan, B.(2012). Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(2), 247-271.
- Gül, H. ve Şahin, K.(2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı:25, 237-249
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürlerinin Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 7(28), 531-548.

Hersey P., Blanchard, K.H. (1988). *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources* New York: Prentice-Hall.

Iraz, R. ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4(7), 99-117.

İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi* (3.baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

İnceoğlu, M. (2010). *Tutum Algı İletişim*. (5.baskı). İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi

İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 6(11), 160-177

Janssen, O. ve Yperen, N.W.V.(2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 47(3), 368-384.

Kaya, Ç. (2002). *Liderler: Liderliğe Giden Yollar*. İstanbul. Beta Yayınları.

Keçecioğlu, T.(2003). *Liderlik Ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.

Kılınç, T.(1995). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler:Liderliğe İkameleler Yaklaşımı. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*. 24(1), 59-76.

Kırel Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(1), 43-59.

Kinicki, A. J. ve Vecchio, R.P.(1994). Influence on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control, *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı) İstanbul: Beta Basım Yayım.

Korkmaz, E. (2010). *İlköğretim okul yöneticilerinin paylaşımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyleri (İzmit örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya

Korkmaz, E. ve Gündüz, H. B. (2011). İlköğretim okulu yöneticilerinin dağıtımcı liderlik davranışlarını gösterme düzeyi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*. 1(1), 123-153.

Kotter J.P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.

Kouzes M.J.ve Posner B.Z. (2003). *The Five Practices of Exemplary Leadership*. San Francisco: Jossey- Bass / Pfeiffer.

Krzišnik, S. (2007). *Comparative Analysis Of Leadership Practices In Slovenia And Portugal*. (Unpublished master's thesis), University Of Ljubljana Faculty of Economics

Kwok, K.M. (2009). *Effective leadership behaviours of private secondary school principals in Hong Kong* (unpublished master's thesis). Durham University.

Leblebici, D.N. (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. 32(1), 61-72.

Liden, R. ve Graen, G.(1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451- 465.

Maslyn, J.M. ve Uhl-Bien, M.(2001). Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*. 86 (4), 697-708.

Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 12(2), 91-108.

Özdemir, S.(2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Özden, Y. (2013). *Eğitimde Yeni Değerler - Eğitimde Dönüşüm*(9.baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Özkalp E. ve Kırel Ç. (2010). *Örgütsel Davranış* (4.basım). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özutku, H., Ağca, V., Cevrioğlu, E.(2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki:Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 22(2), 193-210.

Rouse, M.E. (2005). *Leadership Practices: Perceptions of Principals and Teachers in Sullivan County*. (Unpublished master's thesis). East Tennessee State University.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.

Sağlam, E. (2008). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik ,Tarzlarıyla Kişilik Yapıları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.İstanbul.

Selen, D. (2001). Liderlik mi Yöneticilik mi? Geleneksel Liderlik Davranış Tarzları ve Bu Konudaki Yeni Yaklaşımlara Bir Bakış. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 15(3-4), 247-278.

Seltman, H.J.(2012). *Experimental Design and Analysis*. Carnegie Mellon University.

Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Soydaş Uzunçarşılı, A.(2002). Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Yönetim Kavramına Farklı Bir Yaklaşım: Kuantum ve Kaos Teorisi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 2(12), 657-672.

Şimşek M. Ş. ve Çelik A.(2013). *Yönetim ve Organizasyon* (4.baskı). Konya:Eğitim Akademi Yayınları.

Şişman, M. (2011). *Öğretim Liderliği* (3.baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Tabak, A. (2012). *Liderlikte Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Taymaz, A.H.(2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(14). 1-16.

Tetenbaum, T. (1998). Shifting Paradigms: From Newton to Chaos. *Organizational Dynamics*, 26(4), 21-32.

Tineh, M.A., Khasawneh, A.S., Omary, A.A. (2009). Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools *Journal of Leadership Education*. 7(3), 265-283.

Tuğsavul, F. T. (2006). *İlköğretim okulu yöneticilerinin ve sınıf öğretmenlerinin liderlik davranışlarının karşılaştırılması*.(Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul

Tunalı, A.(2006). *Kadın Kamu Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri (Türkiye'deki Kadın Kaymakamlar Örneği)*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı. Edirne

Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim Ve Liderlik *Sayıştay Dergisi*. 80.sayı s. 57-83.

Uzun, E. (2008). *Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Vroom, V.H. ve Yetton, P.W. (1973). *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

- Vural Akıncı, Z. B. (2003). *Kurum Kültürü*. İstanbul:İletişim Yayınları.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009) İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 1(2), 17-35.
- Yavuz, M. (2010). Liderlik Uygulama Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 35(158), 143-157.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Yılmaz, K. (2007). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğrenci Kontrol İdeolojilerine İlişkin Görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 32(146) s.12-23
- Yukl, G.A.(1989). *Leadership In Organizations* (2nd ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Yüksel, Ö. (2006). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. (2.basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Wagner, J.A. ve Hollenbeck, J.R.(1998). *Organizational Behavior Securing Competitive Advantage* (3rd.ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Werner, I. (1996). *Liderlik ve Yönetim* (V. Üner, Çev.). İstanbul: Rota Yayın.
- White, K.A. (2005). *A comparison of management and leadership skills critical to the principalship as perceived by superintendents in selected independent school districts in Texas*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Texas A&M University.

EK-1

**T.C.
ÇANKAYA KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 78520003/605.99/3638203

02/12/2013

**Konu: Araştırma İzni -
Kubilay KAYA**

**İLGİLİ OKUL MÜDÜRLÜKLERİNE
ÇANKAYA**

İlgi : İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 28/11/2013 tarih ve 14588481/605.99/3586797 sayılı yazısı.

Çankaya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Kubilay KAYA'nın "İlkokul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algıları" konulu araştırması kapsamında okulunuzda uygulama yapma isteği İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından uygun görülmüştür.

Uygulama Örnekleri (4 Sayfa) İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından araştırmacıya ulaştırılmış olup; Okulunuzda yapılacak araştırmanın M.E.B. Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2012/13 Genelgesine göre okul ve kurum yöneticileri tarafından gönüllülük esasına göre uygulanması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**Nihat YASA
Müdür a.
Şube Müdürü**

**Ek: İlgili yazı Örn.(1 Sayfa)
Liste(1 Sayfa)**

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden fd5d-074c-3681-8df0-7adf kodu ile yapılabilir.

Namık Kemal Mah. 95.Cad: No:7/B Kızılay/ANKARA
Elektronik Ağ: www.meb.gov.tr
e-posta: cankaya06_strateji@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Derya KÖSE - V.H.K.İ.
Tel: (0 312) 4186875/179
Faks: (0 312) 4192784-85

LİDERLİK UYGULAMALARI ANKETİ

EK-2

	Sayın Yönetici; Tamamen bilimsel amaçla hazırlanmış bu anketimizde liderlik uygulamalarınızı belirleyen çeşitli ifadeler sıralanmıştır. Lütfen müdürlük göreviniz ile ilgili aşağıda verilen ifadelere katılma derecenizi “ X” şeklinde işaretleyiniz	Hiç bir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
Model Olma	1.Öğretmenlerden ne beklediğim konusunda iyi bir rol model olurum.					
	2.Tüm çalışanların, ortak belirlediğimiz ilke ve normlara uyup uymadıklarından emin olmak için, emek ve zaman harcarım.					
	3.Vermiş olduğum söz ve vaatlerin arkasında dururum.					
	4.Uygulamalarımın, öğretmenlerin performansını nasıl etkilediği ile ilgili geri bildirimler alırım.					
	5.Okulumu geliştirmek için ortak değerler etrafında uzlaşma sağlarım.					
	6.Liderlik felsefem açık ve nettir.					
Paylaşılan Vizyona İlham Verme	7.Öğretmenlere, gelecekteki gelişmelerin bugünkü çalışmalarımızı nasıl etkileyeceği ile ilgili bilgi veririm.					
	8.Öğretmenlere, okulun gelecekte hedeflenen heyecan verici durumunu anlatırım.					
	9.Gelecekte ulaşmak istediğimiz hedefleri betimleyen ilgi çekici bir vizyon ortaya koyarım.					
	10.Öğretmenlere, uzun dönemli hedeflerin ortak bir vizyonla gerçekleşebileceğini anlatırım.					
	11.Ulaşılmak istenen vizyonumuzu zihinlerde canlandırırım.					
	12.Yaptığımız işin önemi, anlamı ve amacı konusunda samimi ve ikna edici bir biçimde konuşurum.					
Süreçle Mücadele Etme	13.Yetenek ve becerilerimi test edebileceğim, beni zorlayacak fırsatları arayıp bulurum.					
	14.Öğretmenleri özgün ve yenilikçi yaklaşımlar denemeleri için teşvik ederim.					
	15.Yaptığımız işi geliştirmek için okul dışında yenilikçi yollar araştırırım.					
	16.Okulda işler beklendiği gibi gitmediğinde” Bu deneyimden ne öğrenebiliriz?” diye sorarım.					
	17.Öğretmenlerin, çalıştıkları proje ve programlar için, ulaşılabilir hedefler belirlediklerinden, somut planlar yaptıklarından ve ölçülebilir hedefler ortaya koyduklarından emin olurum.					
	18.İşin sonunda başarısızlık olasılığı bulunsa bile, denemekten ve risk almaktan kaçınmam.					

Harekete Geçirme	19.Öğretmenler ve tüm paydaşlarla işbirliği içinde çalışırım.					
	20.Farklı bakış açılarına ve fikirlere önem veririm.					
	21.Öğretmenlere değer verir ve saygılı davranırım.					
	22.Öğretmenleri kendi kararlarını vermeleri konusunda desteklerim.					
	23.Öğretmenlere yapacağı işler konusunda özgürlük ve seçme hakkı tanırım.					
	24.Öğretmenlerin, kendilerini geliştirmelerini ve yeni beceriler edinmelerini desteklerim.					
Duyguları Cesaretlendirme	25.İyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenden övgü ile söz ederim.					
	26.Öğretmenlere, onların yeteneklerine ne kadar güvendiğimi belli ederim.					
	27.Okul projelerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayan öğretmenleri ödüllendiririm.					
	28.Okulun ortak değerlerine bağlılık konusunda örnek olan öğretmenleri herkesin önünde açıkça takdir ederim.					
	29.Öğretmenlerin başarılarını kutlamanın yollarını bulurum.					
	30.Grup çalışmalarında yer alan öğretmenleri, katkılarından dolayı takdir eder ve desteklerim.					

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz Erkek Kadın

2. Yaşınız? 21–30 31–40 41–50 51 yaş ve üzeri

3. Mezuniyetiniz

Önlisans Lisans Yüksek lisans Doktora

4. Müdürlük Deneyiminiz? 1-4 yıl 5-9 yıl 10-14 yıl

15-19 yıl 20 yıl üstü

LİDERLİK UYGULAMALARI ANKETİ

EK-3

	Değerli Öğretmenim;	Hiç bir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her zaman
	<p>Tamamen bilimsel amaçla hazırlanmış bu anketimizde, birlikte çalıştığınız okul müdürünüzün liderlik uygulamalarını belirleyen çeşitli ifadeler sıralanmıştır. Lütfen okul müdürünüz ile ilgili aşağıda verilen ifadelere katılma derecenizi “ X” şeklinde işaretleyiniz.</p>					
Model Olma	1.Okul müdürü, öğretmenlerden ne beklediği konusunda iyi bir rol model olur.					
	2.Okul müdürü, tüm çalışanların ortak belirlenen ilke ve normlara uyup uymadıklarından emin olmak için, emek ve zaman harcar.					
	3.Okul müdürü, vermiş olduğu söz ve vaatleri yerine getirir.					
	4.Okul müdürü, uygulamalarının öğretmenlerin performansını nasıl etkilediği ile ilgili geri bildirimler alır.					
	5.Okul müdürü, okulu geliştirmek için ortak değerler etrafında uzlaşma sağlar.					
	6.Okul müdürünün liderlik felsefesi açık ve nettir.					
Paylaşılan Vizyona İlham Verme	7.Okul müdürü, öğretmenlere, gelecekteki gelişmelerin bugünkü çalışmaları nasıl etkileyeceği ile ilgili bilgi verir.					
	8.Okul müdürü, okulun gelecekte hedeflenen heyecan verici durumunu öğretmenlerle paylaşır.					
	9.Okul müdürü, gelecekte ulaşmak istediğimiz hedefleri betimleyen ilgi çekici bir vizyon ortaya koyar.					
	10.Okul müdürü, öğretmenlere, uzun dönemli hedeflerin ortak bir vizyonla gerçekleştirilebileceğini anlatır.					
	11.Okul müdürü, ulaşılmak istenen vizyonumuzu zihinlerde canlandırır.					
	12.Okul müdürü, işimizin önemi, anlamı ve amacı konusunda samimi ve ikna edici bir biçimde konuşur.					
Süreçle Mücadele Etme	13.Okul müdürü, yetenek ve becerilerini test edeceği fırsatları arar ve bulur.					
	14.Okul müdürü, öğretmenleri özgün ve yenilikçi yaklaşımlar denemeleri konusunda teşvik eder.					
	15.Okul müdürü, yaptığımız işi geliştirmek için okul dışında yenilikçi yollar araştırır.					
	16.Okul müdürü, başarısızlıkları da öğrenme fırsatı olarak değerlendirir.					
	17.Okul müdürü, ulaşılabilir amaçları belirler, somut planlar yapar, üzerinde çalıştığımız program ve projeler için ölçülebilir hedefler ortaya koyar.					
	18.Okul müdürü, başarısızlık olasılığı söz konusu olsa bile, risk almaktan çekinmez.					

Harekete Geçirme	19.Okul müdürü, öğretmenler ve tüm paydaşlarla işbirliği içinde çalışır.					
	20.Okul müdürü, farklı bakış açılarına ve fikirlere önem verir.					
	21.Okul müdürü, öğretmenlere ve diğer çalışanlarına değer verir ve saygı duyar.					
	22.Okul müdürü, öğretmenleri özgün kararlar vermeleri konusunda destekler.					
	23.Okul müdürü, öğretmenlere alacakları görevlerde ve yapacakları işlerde özgürlük ve seçme hakkı tanır.					
	24.Okul müdürü, öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerini ve mesleklerinde yeni beceriler edinmelerini destekler.					
Duyguları Cesaretlendirme	25.Okul müdürü, iyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenden övgü ile söz eder.					
	26.Okul müdürü, öğretmenlerin yeteneklerine olan güvenini söylemeye önem verir.					
	27.Okul müdürü, okul projelerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayan öğretmenleri ödüllendirir.					
	28.Okul müdürü, okulun ortak değerlerine bağlanma konusunda örnek olan öğretmenleri herkesin önünde açıkça takdir eder.					
	29.Okul müdürü, öğretmenlerin başarılarını kutlamanın yollarını bulur.					
	30.Okul müdürü, grup çalışmalarında yer alan öğretmenleri katkılarından dolayı takdir eder ve destekler.					

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz Erkek Kadın

2. Birlikte çalıştığınız okul müdürünün cinsiyeti? Erkek Kadın

3. Yaşınız? 21–30 31–40 41–50 51 yaş ve üzeri

4. Mezuniyetiniz

Önlisans Lisans Yüksek lisans Doktora

5. Öğretmenlik Mesleğindeki Deneyiminiz: 1-4 yıl 5-9 yıl 10-14 yıl

15-19 yıl 20 yıl ve üstü