

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ EĞİTİM BİLİMLERİ
ANABİLİM DALI EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI YÜKSEK LİSANS
TEZİ

LİSE MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ

Tuncay ÖZKER

İzmir
2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Lise Müdürlerinin Liderlik Stilleri” adlı çalışmanın içerdiği fikri izinsiz başka bir yerden almadığımı; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında ve bölümlerinin yazımında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yaptığımı ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi, ayrıca bu çalışmanın Dokuz Eylül Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve *intihal içermediğini* beyan ederim. Herhangi bir zamanda aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonuca razı olduğumu bildiririm.

27/06/2019


Tuncay ÖZKER

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU



DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU



Tarih: 05/07/2019

Tez Başlığı: Lise Müdürlerinin Liderlik Stilleri

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 88 sayfalık kısmına ilişkin, 02/07/2019 tarihinde **tez danışmanım tarafından** Dokuz Eylül Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı'nın sağladığı İntihal Tespit Programından (Turnitin-Tez İntihal Analiz Programı) aşağıda belirtilen **filtreleme tiplerinden biri** (uygun olanı işaretleyiniz) uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin **benzerlik oranı % 9 dur**.

- <http://www.kutuphane.deu.edu.tr/tr/turnitin-tez-intihal-analiz-programi/> adresindeki Tez İntihal Analiz

Programı Kullanım Kılavuzunu okudum ☒

Filtreleme Tipi 1(Maksimum %15) ☒

Filtreleme Tipi 2(Maksimum %30) ☐

- ☐ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- ☐ Kaynakça hariç,
- ☐ Alıntılar dâhil,
- ☐ Altı (6) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç.

- ☐ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- ☐ Kaynakça dâhil,
- ☐ Alıntılar dâhil.

EK 1- İntihal Tespit Programı Raporu İLK SAYFA Çıktısı. ☒

EK 2- İntihal Tespit Programı Raporu (Tümü) Cd İçinde. ☒

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Uygulama Esasları'nı inceledim ve yukarıda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Adı Soyadı : Tuncay ÖZKER
Öğrenci No : 2015950086
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Programı : Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Programı
Statüsü : Yüksek Lisans ☒ Doktora ☐

ÖĞRENCİ

Tuncay ÖZKER
05/07/2019

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Namık ÖZTÜRK
05/07/2019

Açıklamalar

1: Bu formu teslim etmeden önce sizden istenen bilgileri uygun kutucuğu () işaretleyerek doldurunuz.

Kullanıcı şifre vb. konusunda sorun yaşanması durumunda Üniversitemiz Merkez Kütüphanesinde bulunan Turnitin yetkilisine (Ali Taş Tel: +90 (232) 3018026 veya ali.tas@deu.edu.tr) başvurunuz.

2: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu" formu tezin ciltlenmiş ve elektronik nüshalarının içerisinde ekler kısmında yer alır.

3: Tez savunmasında düzeltme alınması durumunda bu form güncellenerek yeniden hazırlanır.

4: Turnitin-Tez İntihal Analiz Programına yükleme yapılırken Dosya Başlığı (document title) olarak **tez başlığının tamamı**, Yazar Adı (author's first name) olarak **öğrencinin adı**, Yazar Soyadı (author's last name) olarak **öğrencinin soyadı** bilgisini yazınız.

TEŞEKKÜR

Değerli katkılarını esirgemeyen, bilgi, deneyim ve fikirleri ile bana her zaman yol gösteren, karşılaştığım sorunların çözümünde yardımcı olan tez danışmanım Dr. Namık ÖZTÜRK' e teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmada ilgili veri toplama araçlarını okullarında uygulamama imkan tanıyan tüm okul yöneticilerine ve zaman ayırarak anketimi dolduran, görüşme taleplerimi kabul eden tüm öğretmen arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen sevgili eşim Cansu KARAMAN ÖZKER' e teşekkür ederim.

Tuncay ÖZKER

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	viii
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi.....	3
1.2.1. Nicel Boyuta İlişkin Alt Problemler.....	3
1.3. Araştırmanın Amacı.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.6. Varsayımlar.....	5
1.7. Tanımlar	5
BÖLÜM II	6
KURAMSAL TEMELLER.....	6
2.1. Kavramsal Çerçeve	6
2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı	6
2.1.2. Liderlik Gücünün ve Eğitim Liderliği Gücünün Kaynakları.....	9
2.1.3. Liderlik, Yönetim ve Yöneticilik	11
2.2. Liderlik Kuramları	14
2.2.1. Özellikler Kuramı	15
2.2.2. Davranışsal Kuram.....	17
2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	17
2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	18
2.2.2.3. Iowa Üniversitesi Çalışmaları	18

2.2.3. Durumsallık Kuramı.....	19
2.2.3.1. Fiedler'e Ait Durumsallık Modeli	19
2.2.3.2. Yol Amaç Modeli	20
2.2.3.3. Durumsallık Liderlik Modeli	20
2.2.3.4. Normatif Model	20
2.2.3.5. Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	21
2.3. Liderlik Stilleri.....	21
2.3.1. Dönüşümcü Liderlik Modeli	21
2.3.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı.....	21
2.3.1.2. Dönüşümcü Liderin Özellikleri	23
2.3.1.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	25
2.3.1.3.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizmatik Liderlik)	25
2.3.1.3.2. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik).....	27
2.3.1.3.3. Bireysel Destek (Kişiselleştirilmiş İlgi)	28
2.3.1.3.4. İlham Verici Motivasyon (Esinlenmiş Motivasyon, Telkinle Güdüleme)	29
2.3.2. Sürdürümcü (Etkileşimci) Liderlik Modeli	30
2.3.2.1. Sürdürümcü / Etkileşimci Liderliğin Boyutları	32
2.3.2.1.1. Koşullu Ödüllendirme	32
2.3.2.1.2. İstisnalarla Yönetim.....	32
2.3.3. Serbest Bırakıcı Liderlik (Laissez-Faire) Modeli	33
2.3.4. Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerinin Karşılaştırılması.....	34
2.3.5. Okul Yöneticileri Bakımından Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik	35
2.4. Bu Konuda Yapılmış Çalışmalar	36
2.4.1. Yurtiçi Çalışmalar.....	37
2.4.2. Yurtdışı Çalışmalar	40
BÖLÜM III	42
YÖNTEM	42
3.1. Araştırmanın Modeli.....	42
3.2. Evren ve Örneklem	42
3.3. Veri Toplama Araçları	44
3.4. Verilerin Toplanması	45

3.5. Verilerin Çözümlemesi	45
BÖLÜM IV	46
BULGULAR VE YORUMLAR	46
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	46
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	46
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	47
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	48
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	50
4.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	51
BÖLÜM V	53
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	53
5.1. Sonuçlar ve tartışmalar	53
5.1.1. Lise Müdürlerinin Liderlik Stili Düzeylerine İlişkin Çıkan Sonuçlar	53
5.1.2. Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Bazı Özelliklerine Yönelik Çıkan Sonuçlar	53
5.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	55
5.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	56
KAYNAKÇA	57
EKLER	67
EK 1. AKADEMİK ÖZGEÇMİŞ	67
EK 2. ARAŞTIRMADA KULLANILACAK ÖLÇEK	68
EK 3. ÖĞRETMENLERE AİT KİŞİSEL BİLGİ FORMU	70
EK 4. ÖLÇEK KULLANIM İZNİ	71
EK 5. ÇALIŞMA YAPILAN KURUMLAR LİSTESİ	72
EK 6. ARAŞTIRMA İZİNLERİ VE EKLERİ	73

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Betimsel İstatistikler	42
Tablo 2 Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin Betimsel İstatistikler	43
Tablo 3 Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Betimsel İstatistikler	43
Tablo 4 Öğretmenlerin Bulundukları Okuldaki Çalışma Sürelerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	43
Tablo 5 Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine İlişkin Betimsel İstatistikler	44
Tablo 6 Lise Müdürlerinin Liderlik Stili Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler	46
Tablo 7 Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Cinsiyetine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	47
Tablo 8 Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin Betimsel İstatistikler.....	47
Tablo 9 Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin F Testi Analiz Sonuçları.....	48
Tablo 10 Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Betimsel İstatistikler	49
Tablo 11 Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin F Testi Analiz Sonuçları.....	49
Tablo 12 Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Okullarındaki Çalışma Sürelerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	50
Tablo 13 Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Okullarındaki Çalışma Sürelerine İlişkin F Testi Analiz Sonuçları.....	51
Tablo 14 Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimlerine İlişkin Betimsel İstatistikler	52

ÖZET

Lise Müdürlerinin Liderlik Stilleri

Özker, Tuncay

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Dr. Öğr. Üyesi Namık ÖZTÜRK

Toplumun temelini oluşturan çocukların ve gençlerin yetiştirilmesinde eğitim kurumları olan okullara büyük görevler ve sorumluluklar düşmektedir. Okul müdürleri, eğitim alanının doğrudan uygulayıcılardan biri olarak okullarda belirli bir liderlik stiline sahiptir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri okul müdürünün; okuluna, birlikte çalıştığı insanlara, öğrenci ve velilere karşı sahip olduğu bakış açıları ve sergilediği davranış biçimlerine göre şekillenmektedir. Ayrıca sürekli gelişen bilgi çağı da müdürlerin değişikliklere karşı açık olmasını gerektirebilir.

Lise müdürlerinin liderlik stillerini incelemeye yönelik olarak yurt içinde ve yurt dışında birçok araştırmalar ve çalışmalar yapılmıştır. Literatürde yer alan çalışmaların daha çok liderlik ile ilişkili olgular üzerine yoğunlaştırılmış olduğu görülmektedir.

Bu çalışma, 2018–2019 eğitim-öğretim yılı içinde, İzmir ilinde bulunan lise müdürlerinin liderlik stillerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu araştırma, lise müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin kavramlar temel alınarak yürütülmüştür. Çalışmanın amacı, müdürlerin sahip oldukları liderlik stillerinin belirlenmesine yönelik öğretmen görüşlerinin tespitinin incelenmesidir.

Araştırma, lise müdürlerinin liderlik stillerini belirlemek amacı taşıdığından, betimsel tarama modelinden ve nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda İzmir ilinde bulunan 6 ilçedeki liselerde görev yapan öğretmenlere lise müdürlerinin sahip olduğu liderlik stillerini belirlemek için Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014, 392-415) tarafından geliştirilen Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği uygulanmıştır. Çalışmada uygulanan ölçekle toplanan veriler ile öğretmenlerin cinsiyet, branş, mesleki kıdem, yöneticilik deneyimi, okulundaki görev süresi değişkenleri

bakımından bir farklılık olup olmadığına bakmak için sırasıyla t, F, F, t, F testlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre lise müdürlerinin liderlik stillerinden birinci en çok görülen liderlik stiline dönüşümcü liderlik olduğu, sürdürümcü liderlik stiline ikinci en çok görülen liderlik stili olduğu, serbest bırakıcı liderlik stiline ise en az görülen liderlik stili olduğu söylenebilir. Ayrıca lise müdürlerine ait liderlik stillerinin öğretmenlerin sahip olduğu cinsiyet, branş, meslekteki kıdem süresi, okulundaki çalışma süresi özelliklerine göre anlamlı farklılıklar göstermediği, öğretmenlerin yöneticilik deneyimlerinin olup olmaması değişkenine göre ise sadece dönüşümsel liderlik boyutu bakımından anlamlı farklılıklar gösterdiği söylenebilir.

Araştırma sonucunda lise müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili düzeylerinin artırılması amacı ile bazı çözüm önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Lise Müdürleri, Müdür, Okul Yöneticisi, Eğitim, Öğretmen, Liderlik, Liderlik Stilleri

ABSTRACT

Leadership Styles of High School Principals

Özker, Tuncay

Master's Degree, Department of Educational Sciences

Dr. Namık ÖZTÜRK

Schools which have educational institutions have great duties and responsibilities in raising the children and youth who form the basis of society. School heads have a specific leadership style in schools as the direct practitioners in the education field. School principals are influenced by their perspective and leadership preferences towards their school, the people they work with, students and parents when they create the leadership style they practice. In addition, the ever-evolving information age requires managers to be open to changes.

Although a number of research specialists and studies have been handled in our country to examine the leadership styles of high school managers, the number and extent of them are very limited. It is seen that the studies in the literature are mostly focused on leadership-related facts.

The study was conducted to detect the leadership styles of high school managers in İzmir province during the academic year 2018-2019. Our study was conducted based on the concepts of leadership styles of high school principals. The purpose of the investigation is to determine teachers' opinions about the leadership styles of the principals.

Since our study purposes to examine the leadership styles of high school principals, descriptive tracing model and quantitative research methods have been used.

In order to determine the leadership styles of the high school principals, the OMLS (School Principals Leadership Style Scale) developed by Akan, Yıldırım and Yalçın (2014, 392-415) was applied to teachers working in high schools in the six districts of in the province of İzmir. In this study, the data were analyzed by using mean, standard deviation, t-test and one way analysis of variance (F test) in order to research whether there is a difference in terms of gender, branch, professional seniority, managerial experience, and length of duty in the school.

According to the research results, it can be said that the leadership style that is the most common leadership style of the high school principals is the transformational leadership, and that the transactional leadership style is the second most common leadership and the laissez-faire leadership style is the least seen leadership. In addition, it can be said that the leadership styles of high school principals show no significant differences in terms of gender, branch, professional seniority, school working time of teachers, and it can be said that teachers have significant differences in terms of transformational leadership dimension according to the variables of management experience or not.

As a result of the study, some solution suggestions have been presented in order to increase the transformational leadership style levels of high school principals.

Keywords: High School Principals, Director, School Manager, Education, Teacher, Leadership, Leadership Styles

BÖLÜM I

GİRİŞ

Tez çalışmasının bu bölümünde araştırmanın problem durumu belirtilmiş, problem cümlesine ve alt problemlere yer verilerek devamında araştırmanın neyi amaçladığı, araştırmanın neden önemli olduğu, araştırmayı sınırlandıran etmenler, varsayımlar ve ilgili tanımlar açıklanmıştır.

1.1. Araştırmanın Problem Durumu

Başaran (2000), insanın ihtiyacı olan eğitimi ve bilgiyi satın alarak ya da kendini eğitecek kişilerle ilişki kurarak elde etmesi gerektiğini belirtir. Eğitim alanı, toplumun muasırlaşması ve gelişmesi, toplumu oluşturan kişilerin daha medeni bir yaşam sürmesi için en önemli yapı taşlarından biridir. Müdürler ve öğretmenler ise bu yapı taşının temelini oluşturan unsurlardandır. Kuşakların eğitimi, erdemli, ahlaki ve etik davranışlara sahip olmaları için okulda verilen eğitimin yanında öğretmenlerin ve müdürlerin tavırları ve tutumları oldukça önemlidir.

Liderlik kavramı da günümüze kadar sayısız araştırmaya konu olmuş oldukça önemli bir kavramdır. Liderlik, birçok araştırmacı tarafından örgütsel başarı ve başarısızlığın sonucu olarak görülmüş ve birçok değişkenle ilişkisi araştırılmıştır. Bilhassa toplumsal iletişim, yönetim ve psiko-sosyal alanlarda yoğun olarak çalışılan liderlik kavramının, birçok değişkenle ilişkili bulunduğu araştırmalarda ortaya konulmuştur. Bir eğitim örgütü olan okullarda yapılan çalışmalar, okul müdürlerinin liderlik tavırlarıyla öğretmenlerin sahip olduğu mesleki performans seviyeleri arasında bazı anlamlı ve tutarlı bağlar bulunduğunu göstermektedir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012, 133).

Çalışma ortamı olarak okulların, zamanlarının büyük bir kısmını burada geçiren çalışanlar ve yöneticiler için oldukça önemli olduğu söylenebilir. Bir örgüt olan okullar teknolojinin, fikirlerin ve tutumların değişimi ve gelişimi ile etkin bir şekilde yönetilmelidir. Eğitim alanına ait örgütsel ortamlarda çalışanların da verimini ve başarısını etkileyen çeşitli değişkenlerin olduğu bilinmektedir. Okul yöneticilerinin örgüt ve çalışanları ile ilgili tüm değişkenler karşısında verdikleri tepkiler ile bilhassa öğretmenlerin motivasyonunu sağlayacak davranışları sergileyebilme düzeyleri sahip oldukları liderlik stilleriyle ilgili olabilmektedir.

Örgüt belirli bir hedefi gerçekleştirmek için birbiri etrafında toplanmış ve iş bölümüne ayrılmış bireylerden meydana gelen bir kurumdur (Robbins ve Barnwell, 2002, 6). İnsanlar toplu yaşamaya muhtaç bireyler olduğu gibi, ait oldukları topluluğu belirli bir kurala göre idare edebilecek bir lidere gereksinim duyarlar (Özkalp ve Kirel, 2001, 347). Örgütleri yöneten konumdaki bireyler, bu kurumun nelere ihtiyaç duyduğunu iyi bilmeli ve örgütün potansiyellerini amaçlara uygun şekilde kullanmasını sağlama becerisine sahip olmalıdır (Jones ve George, 2003, 5).

Yönetim, örgüt çalışanlarının değişen koşullara ayak uydurarak amaçlarına ulaşmaları için örgütlenmelerini sağlama, planlama ve liderlik yapma, örgütü oluşturan bireyleri ortak amaçlara yönelik olarak birlikte hareket edebilmeye bilincini aşılmasıdır (Özalp, 2012, 4). Yönetici, fonksiyonel ve verimli bir örgüt oluşturmak için elini taşın altına koyabilen, imkanları doğru ve yerinde bir şekilde kullanmasını bilir. Yönetimin görevi, örgütün ihtiyaç duyduklarına ulaşabilmek için eldeki imkanları en verimli şekilde kullanabilmektir (Şimşek, 2005, 12).

Yöneticinin idare ettiği örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için kullandığı kişisel becerilerinin bütününe yönetsel davranış denir. Yöneticinin ortaya koyduğu yönetim ile alakalı davranış biçimleri yönetsel davranışlar olarak bilinir. Yöneticinin örgüt hedeflerine ulaşmak için örgüt üyeleri ile karşılıklı etkileşim içinde gösterdiği davranışların tamamı ise yönetici davranış biçimini oluşturur (Başaran, 2004, 109).

Yönetim ve liderliğin geçmişten bu güne olan tarihsel gelişimine bakıldığında ikisinin de ortak bir sürece sahip olduğu görülebilir. Bu iki ana kavramı birbirinden ayıran önemli iki unsur ise davranışların kökeni olarak insan ve görev kaynaklı olmasından ileri gelmektedir. Yönetim göreve ilişkin unsurları esas alırken liderliğin önemli ölçüde insani esaslara da yer vermektedir (Kıranlı, 2010, 4).

Eğitimin temel ögesi olan okullar, sürekli değişen bir çevrede yer alırlar ve aynı zamanda bu çevreden etkilenir ve çevreyi etkilerler. Değişen çevre ve teknolojik koşullar okullara olan ihtiyacı artırmış ve daha fazla etkinliği bekler duruma gelmiştir. Okul, içinde bulunduğu toplumun sürekli değişen beklentilerine cevap vermek, beklentileri gerçekleştirmek zorunluluğundadır. Bu görevi yerine getirecek olan okulun yönetilmesi de değişim hızına ayak uydurabilen yöneticilerle mümkün olabilecektir. Ancak etkili yönetsel davranış becerilerine sahip ve bu becerilerini uygulamaya dökabilen okul yöneticileri ile bu görev başarılı bir şekilde yerine getirilebilir (Şimşek, 2005, 12-13).

Eğitim kurumlarında yani okullarda gerekli verimin sağlanması için öğretmenlerin okullarına bağlılıkları ve bağlılıklarına etki eden temel unsurlar incelenmelidir. Liderlik stilleri ile ilgili çalışmalara bakıldığında öğretmenlerin iş doyumsuzluğu, mesai saatleri, demografik değişkenler, örgütün kültürü ve yapısı, yöneticilerin tutumu, liderlik yapıları öğretmenlerin kurumlarına bağlılıklarını ve başarılarını etkileyen temel unsurlar olarak belirtilmektedir (Karakoç, 2016, 5).

Okul müdürlerinin liderlik stillerinin okulda yaşanan olumsuz durumların en önemli sebebi olduğu çok sayıda araştırmacı tarafından kabul edilmektedir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012, 134). Okul yöneticileri olan müdürlerin liderlik stillerinin, eğitim alanının en önemli unsuru olan öğretmenlerin hem kendilerine hem de yetiştirdikleri öğrencilerin başarılarına, verimliliklerine, mutluluklarına ve huzurlarına olumlu ve olumsuz etkisinin olduğu söylenebilir. Bu sebeple müdürlerin liderlik stillerine ilişkin etkili ve yetkin çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yaklaşımdan hareketle bu çalışmada lise müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç, lise müdürleri ile öğretmen ve öğrencilerin başarılarının ve verimliliklerinin artmasına katkı sağlayabilir. Bu kapsamda bu araştırmanın temel problemini; lise müdürlerinin liderlik stillerinin neler olduğu oluşturmaktadır.

Yazın taramasında liderlik stilleri tek başına farklı disiplinlerde incelenmiş olmakla birlikte eğitim alanında da bu konuda araştırma yapılmasının eğitim bilimlerine olumlu katkıları olabileceği düşünülmektedir. Okul müdürlerinin liderlik stillerinin ele alındığı çalışmamızın bu konuya ilişkin sorunlara çözüm bulabileceği ve alan yazındaki çalışmalara katkıda bulunabileceği ümit edilmektedir. Buradan hareketle araştırmanın problem cümlesini aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz.

1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi

Lise müdürlerinin liderlik stili düzeyleri nelerdir? Lise müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin bazı kişisel özelliklerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

1.2.1. Nicel Boyuta İlişkin Alt Problemler

1. Lise müdürlerinin liderlik stili düzeyleri nelerdir?
2. Lise müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?
3. Lise müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

4. Lise müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

5. Lise müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin bulundukları okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

6. Lise müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin daha önce herhangi bir yöneticilik görevi bulunup bulunmamasına göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmada ulaşılmak istenen amaç, lise müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesidir. Araştırma, lise müdürlerinin liderlik stilleri kavramları temel alınarak yürütülmüştür. Araştırmada lise müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen görüşleri tespit edilerek, bu stillerin cinsiyet, mesleki kıdem, branş, yöneticilik deneyimi, okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık ortaya koyup koymadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Liderlik stili'nin eğitim-öğretim alanında önemli bir olgu olduğu söylenebilir. Çalışma ortamlarında bu olgunun hem okul yöneticileri olan müdürler hem de öğretmenler üzerinde önemli etkileri olabilmektedir. Öğretmenlerin mesleki ve psikolojik gelişimlerinin sağlıklı, mutlu ve huzurlu bir ortamda gerçekleşmesi eğitim kalitesinin artırılması yönünde önemli etkilere sahip olabilir. Öğretmenlerin verimliliğinin artırılması ve stressiz bir ortamda çalışmalarının sağlanması, yetiştirecekleri öğrencilere etki ederek öğrencilerin başarısını artırabileceği gibi onların toplumla bütünleşmelerine de katkı sağlayabilir.

Okul yöneticileri sadece mevzuatla sınırlı bir yönetici anlayışından sıyrılan, makam gücü dışında gücü olduğunu bilen ve liderlik özelliği taşıyan, çevresini etkili kullanan, gücünü otoriteden ziyade etkilemeden alan bir lider olma özelliği gösteren kişi olmalıdır. Okul yöneticisi farklı çevrelerden gelen, farklı davranışlar sergileyen, farklı eğitim, kültür ve ekonomik özellikler gösteren ve buna bağlı olarak farklı beklentileri olan grup ve kişilere karşı farklı yeteneklerini ve güçlerini kullanarak, bu ihtiyaçlara okul ortamında cevap vermek ve çözüm üretmek zorundadır (Şimşek, 2005, 13).

Liderlik stillerine ilişkin farklı alanlarda çalışmalar yapılmıştır. Benzer çalışmaların eğitim ve öğretim alanında da yapılmasının bu alana olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle lise müdürlerinin sahip oldukları liderlik stillerinin eğitim ve

öğretim sistemine etkisinin ortaya konulmasının önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Liderlik stillerine ilişkin sorunların çözümüne katkı sağlanması hem müdürlerin, hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin verimini ve başarısını arttırabileceği öngörülmektedir.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

a) Bu araştırma 2018-2019 eğitim ve öğretim döneminde İzmir ilinin Aliğa, Bornova, Kemalpaşa, Kınık, Torbalı, Selçuk ilçelerindeki Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.

b) Değişkenler, kuramsal kısımda açıklanan liderlik stilleri ile sınırlıdır.

c) Araştırma, yapılan görüşmelerde elde edilen verilerle toplanan bilgilerle sınırlıdır.

1.6. Varsayımlar

Bu çalışmada bazı varsayımlar üzerinden hareket edilmiştir.

a) Çalışmada, kullanılan ölçeklerin içtenlikle ve doğru bir şekilde yanıtlandıkları varsayılmıştır.

b) Müdürlerin liderlik stili düzeylerinin, Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği ile belirlenebileceği varsayılmıştır.

c) Müdürlerin liderlik stiline, bilimsel araştırmalarla ortaya çıkarılabileceği varsayılmıştır.

1.7. Tanımlar

Lider: Örgütün hedeflerine ulaşmasında uygulayacağı politikayı doğru tespit edebilen, izleyenlerin sahip olduğu yaratıcı güçleri kullanmasını sağlayan ve olanaklı ile olanaksız birbirinden ayırabilen kişidir (Aydın, 2014, 151).

Liderlik: Örgüt üyelerinden birinin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak örgüt faaliyetlerini koordineli bir şekilde yürütme sürecidir (Yukl, 2010, 3).

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER

Bu bölümde liderlik ve yöneticilik tanımları, liderlik kuramları, liderlik stillerinin tanımı, özellikleri, süreci, türleri ile ilgili kuramsal temeller açıklanmıştır.

2.1. Kavramsal Çerçeve

2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

Belirli bir amaca ulaşmak için gerekli insan topluluğunu oluşturmak ve bu insan topluluğunun bireysel istek ve amaçlarını tespit ederek bu amaçların ortak amaç doğrultusunda birleştirilmesini sağlamakla topluluğun amacına ulaşma gayreti artırılabilir (Eren, 2001, 427).

İnsanların bir arada yaşama zorunluluğu lider kavramının doğmasına zemin hazırlamıştır. Toplu halde yaşayan insanlar kendilerini yönetecek ve yönlendirecek bir kişiye tarihin her döneminde ihtiyaç duymuştur. Toplu halde yaşayan insanların birlikte hareket etme zorunluluğu önceden öngörülemeyebilecek problemleri de beraberinde getirmektedir. Bu noktada lidere olan gereksinim doğmaktadır (Çakar ve Arbak, 2003, 84).

Günümüze kadar liderlik kavramı ile ilgili çeşitli disiplinlerde birçok çalışma yapılmış ve birçok liderlik tanımı yapılmıştır.

Liderlik, Yunanca'da hegemon, Roma kaynaklarında ise dux olarak yer alan lider kavramı yol, seyahat anlamları taşımaktadır. Bir tanıma göre lider, insanları ortak amaç ve hedefleri gerçekleştirme arzusu etrafında toplayabilen ve bu hedeflere ulaşabilmek için topluluğu oluşturan üyeleri yönlendirebilme gücüne sahip kişi olarak tanımlanabilir. Lider etrafındaki insanları etkileme gücüne sahip kişidir ve bu gücünü kullanarak insanların sahip oldukları çeşitli yetenek ve potansiyellerin ortak amaç uğrunda kullanılabilmesini sağlayarak örgütün kişilerden oluşmuş ayrı bir kişi olarak karşımıza çıkmasına ön ayak olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, 216).

Erdoğan (2000) lideri; Bir örgütün sahip olduğu kurallara uyma davranışı gösteren kişi olmanın daha da ötesinde bireyleri etkileyerek peşinden sürükleyen kişi olarak tanımlamakta, liderliğin ise örgütün amaçlarına ulaşmak için inşa edilen süreci oluşturma ve devam ettirme olduğunu belirtmektedir.

Türk Dil Kurumu ise lider kavramını, önder, şef ya da kurumun önde gelen yöneticisi olarak tanımlarken, liderlik kavramını önderlik ya da lider görevi olarak tanımlamaktadır (TDK, 2019).

Liderin grup üyelerini aydınlatan, onları yönlendiren, güdüleyen, onlara ilham kazandıran, insanları etkileme gücüne sahip, üyelerin mücadele etme yeteneğini artıran, değişimle ilgilenen, gelecekle ilgili plan yapabilen kişi olma gibi ortak özellikleri vardır (Yeşilyurt, 2007, 76).

Liderliğin incelenmesinin tarihi, MÖ 400'lü yıllarda yazılmış olan Platon'un "Republic" eserine kadar dayanır. Liderliği tanımlamak için birçok çalışma yapılmış olmakla birlikte liderlik hakkında çalışan hemen herkes liderliği farklı şekillerde tanımlamıştır. Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar, aşağıda da değinileceği üzere 1940 yıllarına kadar "Liderin Özellikleri Yaklaşımı'na" odaklanmıştır. Bu yaklaşımın yetersiz kalması nedeniyle 1940'lı yıllardan 1960'lı yılların bitimine kadar Liderlik Davranışları ile ilgili çalışmalar gerçekleştirilmiş ve "Davranışsal Liderlik Teorisi" hakim olmuştur. 1960'dan 1980'e kadar ise liderliğin durumsal gerekleri üzerine Olasılık ya da Durumsallık Teorisi gelişme göstermiştir. 1978'de Burns ve Bass tarafından geliştirilen ve Çağdaş Yaklaşımlar yani Etkileşimci Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik görüşleri oluşturulmuş ve bugüne kadar varlığını devam ettirmiştir (Taş, 2017, 16).

Northouse (2004), liderliğin tek bir tanımı olmadığını, etki, grup ve hedef unsurları etrafında birleşmiş bir süreç olduğunu belirtmiştir. Hoy ve G.Miskel (2012) ise liderliği toplumsal süreç olarak görmekte ve grubu oluşturan üyelerinin bu süreci birçok yönden etkilediğini belirtmektedir.

Bir diğer tanıma göre liderlik, belirli bir zamanda belirli bir hedefe ulaşabilmek için bir bireyin başkalarının davranışlarını yönlendirdiği ve onlara rehberlik ettiği asimetrik bir etkileşim ilişkisidir (Skodvin ve Andresen, 2006, 14).

Şişman (2014) tarafından ise liderlik, Amaçlanan başarıya ulaşabilmek için örgüt üyelerini etkileyebilme ve davranışlarını yönlendirebilme becerisi olarak görülmektedir.

Lider, grup üyelerini grubun amaçlarına ulaşabilmek için etkili bir şekilde yönlendiren kişi iken liderlik, liderin bu amaca ulaşmak için sahip olması gereken özelliklerdir (Özkalp ve Kirel, 2001, 349).

Lider ve liderliğe ilişkin benzer bir tanım Robbins ve Decenzo tarafından yapılmıştır. Liderlik grup üyelerini ortak amaca ulaşmak için yönlendirme süreci, lider ise bu yönlendirme davranışlarını gerçekleştirebilecek kişidir (Avcı ve Topaloğlu, 2009, 4).

Liderlik kavramı, 20. yüzyılın başlarında yönetim ile ilgili birçok alanda en çok araştırmaya konu olan alanlardan birisi haline gelmiştir (Şimşek, 2005, 14). Liderliğin ortaya çıkış şekli ile ilgili iki farklı görüş vardır. Bunlardan ilki liderliğin doğuştan kazanılmış bir beceri olduğu ve zamanla çevre etkisiyle geliştirildiğini savunmaktadır. Diğer görüşe göre ise liderlik, içinde yaşanılan toplumun ortak bir kültürel ürünüdür. Her ne şekilde ortaya çıkarsa çıksın, işlevsel yönden bir fark olmamakla birlikte liderliğin işlevselliği açıktır (Kılınç, 2013, 5-6).

Liderlerin astlarıyla ilişkilerinde önem vermeleri gereken bazı hususlar şu şekilde ifade edilebilir (Aydın, 2014, 74) :

1. İzleyenlerin örgüt amaçlarına ulaşma konusunda sahip olduğu bilgi ve güdülenme seviyesini artırmak
2. Örgüt amaçlarına ulaşmakla elde edilecek sonuçlar konusunda izleyenleri bilgilendirmek ve hedefe ulaşma konusunda izleyenleri isteklendirmek
3. Hedeflenen örgüt amaçlarının, örgüte uygun hale getirilmesi konusunda gerekli örgütsel ortamı meydana getirmek
4. Örgüt hedeflerine ulaşma sürecini düzenlemek ve geliştirmek.

Liderliğin üç temel unsuru bulunmaktadır: insan topluluğu, bu topluluğun ortak hedefleri ve bu grubu sürükleyecek bir lider (Bolat ve Seymen, 2003, 62).

Liderlik, kritik zamanlarda önem kazanmaktadır çünkü grubun amaçlara ulaşabilmesi için belirli zamanlarda insiyatifi elinde bulunduracak kişilere ihtiyaç vardır (Bennis, 1989, 43). Buluç (2009) ise liderliği, gönüllü, istekli ve birbirine bağlı bireylerin meydana getirdiğini süreç olarak ifade etmektedir.

Yapılan liderlik tanımlarında, bazı ortak noktaların olduğunu belirtmektedir. Liderliğin işlevi olarak kabul edilen dört ortak öge şunlardır (Başaran, 1992, 53-54) :

- a. Amaç: Grubun oluşmasının ilk koşuludur. Liderler, hedefe varabilmek için grup üyelerinin eylemlerinin ya da tavırlarının değiştirilmesine odaklanırlar.
- b. Lider: Her grubun etkili bir lideri bulunmalıdır, liderlik bir etkileme sürecidir.
- c. İzleyenler: Grubun diğer üyeleridir, liderlik takipçiler gerektirir.
- d. Ortam: Liderliğin oluşabilmesi için uygun ortam oluşması zorunludur.

2.1.2. Liderlik Gücünün ve Eğitim Liderliği Gücünün Kaynakları

Lider, takipçilerinin kendi iradeleriyle takip ettikleri, saygı ve güven duydukları kimsedir. Liderlik, örgüt amaçları için lider tarafından grubun yönlendirilmesi sürecidir. Bu süreçte lider, grup üyelerini etkileyerek ikna edebilmekte ve bu sayede eşgüdümü sağlayarak amaçlara ulaşılmasına imkan sağlamaktadır (Erceylan, 2010, 52).

Başkalarını etkileyebilme becerisini güç olarak tanımlayabiliriz. Bu güce elinde sahip olan kişi, grupları, olayları ve alınan kararları etkileme imkanına sahiptir (Güner, 2002, 18). Diğer bir açıdan bakıldığında ise güç, insanları dıştan etkileyen ve davranışlarında istenen yönde değişiklikler meydana gelmesini sağlayan bir etki aracıdır (Taş, 2017, 3).

Güç nitelikleri bakımından çeşitlilik arz etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2001) :

- a. Güç, insanların birbirleriyle etkileşimlerinde önemli rol oynar.
- b. Güç, nesnel değil, öznel bir yapıya sahiptir. Etkileri kişilere ve zamana göre değişiklik gösterebilmektedir.
- c. Güç Çoğunlukla otorite ile karıştırılabilmektedir fakat birbirlerinden kesin bir çizgi ile ayrılmaktadırlar. Otorite kişiye yetki olarak verilirken güç kişide kendiliğinden de meydana gelebilmektedir. Gücün resmi hali otoritedir.

Kaynakları bakımından güç çok defa sınıflandırılmış olsa da en çok kabul gören sınıflamayı French ve Raven 1959 yılında yapmıştır. Bu sınıflamaya göre yöneticilerin örgütlerde kullandıkları gücün kaynakları; ödüllendirme, zorlayıcılık, yasallık, uzmanlık ve karizma olarak sayılabilir (Aydemir, 2014, 10).

Ödüllendirme Gücü: Örgüt üyelerinin önüne maddi ödüller konularak kullanılan güç tipidir. Sonuçları bakımından oldukça etkili bir güçtür (Aydemir, 2014, 11).

Zorlayıcı Güç: Ödüllendirmenin tam tersi yönde işleyen, örgüt üyelerini belirlenen davranışı yapmaya mecbur bırakmaya yönelik kullanılan bir güçtür (Eraslan, 2004, 11).

Zorlayıcı güç, tamamen korkuya dayanmaktadır. Gruptaki bireyleri korkutan her şey güç olarak kabul edilir. Kontrolü elinde tutma ve cezalandırmayı esas almaktadır. Etkililiği ölçüsüne bağlıdır. Ölçü aşıldığında etkisizleşmektedir (Aşan ve Aydın, 2006, 272).

Yasal Güç: Örgüt yöneticisinin yasalardan aldığı yetkiye dayanarak iş görenlere karşı kullandığı güç türüdür. Kullanımında aşırıya kaçılması durumunda o yönetimin otoriter hale gelmesine ve bunun sonucu olarak iş görenlerde motivasyon düşüklüğü, yönetici ile ortak amaçlarda buluşamama eğilimi ve sonucunda örgüt amaçlarının aksaması gibi istenmedik durumlar oluşabilmektedir (Aydemir, 2014, 11). Yasal gücün oluşumunda örgüt üyelerinin bu durumu kabullenmiş olmaları da etkili olabilmektedir (Taş, 2017, 3).

Yönetici sahip olduğu pozisyon sayesinde diğer grup üyeleri üzerinde sahip olduğu yaptırımları kendinde bir hak olarak görmeye başlar ve bunun sonucunda iş görenler bu hakkın kazanılma biçiminin bir önemi olmaksızın yöneticinin emirlerine uymak zorunda kalırlar (Peker ve Aytürk, 2000, 292).

Uzmanlık Gücü: Yöneticinin sahip olduğu kişisel veya mesleki bilgi ve becerilerinin sayesinde etrafındaki insanları etkileme gücüne sahip olmasıdır ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi sürecinde önemli bir yere sahiptir (Başaran, 2000, 66).

Karizmatik Güç: Yöneticinin sahip olduğu kişiler arası iletişimle kurma becerileri ve süreci yönetebilme becerilerinin bir toplamı olarak düşünülebilir. Uzmanlık görüşüyle ortak yönleri olsa da gözetim bakımından daha serbest olduğu söylenebilir (Aydemir, 2014, 11).

Sahip olunan kişilik özellikleri, grup üyelerinin içsel motivasyon düzeylerini artırıcı niteliğe sahip olabilmesi, grup üyelerine ilham kazandırması gibi özellikler karizmatik gücün ayırt edici yanlarıdır (Taş, 2017, 4). Liderin kişiliği ne kadar güçlü ise bireyleri etkileme gücü o kadar fazladır (Aşan ve Aydın, 2006, 272).

Eğitim yöneticileri ile ilgili yapılan çalışmalarda daha başarılı olan liderlerin, daha az başarı gösterenlerle karşılaştırıldığında sürekli olarak birkaç yeteneklerinin ortaya çıktığı görülmüştür. Başarılı okul müdürleri, sorumluluklarını bilen, bunları yasal çerçeveye oturtan ve risk alarak kişisel potansiyellerini kullanabilen yöneticilerdir. Bir okul müdürünün yasal gücünün yanında farklı güçlere de ihtiyacı vardır. Eğitim yöneticilerine genel olarak güç kazandıran diğer kaynaklar şu şekildedir (Şimşek, 2005, 14) :

Teknik anlamda güç: Yöneticinin görevleri ile ilgili sahip olması gereken bilgi ve becerilerle ilgili güç tipidir.

İnsan ilişkileri boyutunda güç: Aynı ortamı paylaşan bireylerle olumlu paylaşımların oluşmasını sağlayan güçtür.

Eğitimcilikten gelen güç: Eğitim ile ilgili herhangi bir konu ile ilgili sahip olunan bilgiden kaynaklanan güçtür.

Kültürel anlamda güç: Okulda oluşmuş genel değerler olarak açıklanabilecek formel olmayan güçtür.

Yöneticiler okullarının yönetiminde bu saydığımız güç türlerini dikkate alarak süreci yönettikleri takdirde eğitim kalitesinin artacağını ve okulun başarıya ulaşma yolunda önemli mesafe kat edeceği tahmin edilebilir (Erdoğan, 2000, 42).

Mevzuat kuralları dikkate alındığında bütün okullarda uygulanması zorunlu ortak kurallar olmasına rağmen bütün okullarının yönetim tarzlarının birbirinden farklı yönler arz ettiği görülebilmektedir. Bu farklılıkların temel sebeplerinden birisinin, okul yöneticisi olan müdürlerin birbirlerinden farklı özellikler sergilediği sonucuna ulaşılabilir. Bu farklılıkların temel sebeplerinden birisi müdürlerin kendilerindeki gücü hangi kaynaktan aldıklarına göre değişiklik göstermesinden kaynaklanmaktadır. Bazı müdürler resmiyetten güç alırken bazıları liderlik yönlerinin başka güç tiplerinden bu gücü almaktadırlar (Şimşek, 2005, 15).

2.1.3. Liderlik, Yönetim ve Yöneticilik

Liderlik, örgüt üyelerini etkilemek amacıyla güç kullanımı olarak ifade edilebilir. Liderlik özelliklerine sahip kişiler, daima içerisinde bulundukları ortamdan kendilerini soyutlamaya meyillidirler. Örgütün içinde çalışma gösteriyor olsalar da kendilerini örgüte ait olarak görmezler (Zaleznik, 2004, 81).

Yönetim, bireylerin topluluk halinde yaşadıkları ve ortak hareket ettikleri her durumda uygulanan, insanlık tarihi kadar eski bir süreçtir. Yönetim ise bir veya birden fazla amaca erişmek için bir insan grubunun işbirliği etmeleri ile ilgili olarak giriştikleri faaliyet ve düzenlerin toplamı olarak tanımlanabilir (Begeç, 1999, 3-4).

Liderliği kullanarak örgütün amaçları gerçekleştirmek yönetimdir. Grubu oluşturan bireyleri ortak amaca ulaşmak için bir araya toplamak ve ortak amacı gerçekleştirmek için güdülemek kolay bir iş değildir. Bu yüzden bu işi başarabilmek için bazı becerilerin var

olması gerekmektedir (Eren, 2001, 427). Liderlik, yöneticiliğin bir boyutu olduğundan, liderlik konusunda iyi olan birisinin yönetim konusunu da iyi olması gerekmektedir (Bennis ve Townsend, 1995, 7).

Son yıllarda yapılan araştırmalarda, yönetici ve lider davranışlarında iki boyut bulunduğu ifade edilmektedir. Bunlardan birincisi yapıyı kurma, ikincisi ise anlayış göstermedir. Yapıyı kurmanın yönetici ile grup üyeleri arasındaki iletişim yollarının oluşturulması; anlayış boyutunun ise samimiyet ve içtenliğe ilişkin davranışları kapsadığı belirtilmektedir (Şimşek, 2005, 16).

Örgüt yapısının oluşum biçimi, örgütü oluşturan birbirleriyle etkileşim düzeyleri örgüt için çok önemli bir yere sahiptir. Örgüt üyeleri birlikte hareket ederek örgüte olumlu sonuçlar sağlayabileceği gibi çatışma ortamlarının oluşmasına da sebebiyet verebilmektedir (Daft ve Noe, 2001, 5).

Örgüt içindeki bireylerin bir kısmı yönetici bir kısmı ise yönetilen kişilerdir. Yönetimden bahsedebilmek için birden fazla insanın olması, bu insanların belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için bir araya gelmesi ve bu süreci birbirleriyle uyumlu ve emir-komuta zincirinde gerçekleştirebilmeleri gerekir (Kılınç, 2013, 9).

Aydın (2001), yönetimin fonksiyonları şu şekilde belirtmektedir: .

Planlama: Örgütün koymuş olduğu hedeflere ulaşabilmek için hangi eylemlerin yapılacağına belirlendiği süreçtir. Strateji ve taktikler planlama aşamasında belirlenir. Yönetim, belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmeyi planladığından, planlama süreci hedeflerin ne şekilde gerçekleştirileceği ile ilgili bir dizi faaliyetleri kapsar.

Örgütlenme: Örgütün planlanan hedeflere ulaşabilmesi için gerekli olan insan kaynağının, faaliyetlerin ve kaynakların düzenlendiği yönetim fonksiyonudur. Bu aşamada ast-üst ilişkileri, yönetimin ve çalışanların sorumlulukları belirlenir.

Yöneltilme: Yöneticilerin, çalışanları harekete geçirerek iş yaptırma süreci kapsayan süreçtir. Bu fonksiyonda yöneticinin motivasyon tekniklerini en üst düzeyde kullanması gerekir. Çalışanın güdülenmesi başarıyı artırır. Kararlar üst yönetim tarafından alınırken, çalışanların da fikirlerinin alınması örgüt içindeki verimliliği en üst düzeye çıkaracaktır.

Koordinasyon: Örgüt içinde çalışma koşullarının düzenlenmesidir. Kullanılan bütün insan, makine, bina, parasal kaynakların eş güdüm içinde olması sağlanır.

Kontrol: Örgüt için planlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı, ulaşıldıysa ne derecede ulaşıldığı, ulaşılmadıysa bunların nedenleri tespit edilir.

Liderlik ve yöneticilik yakın kavramlar olmakla birlikte farklı anlamlara sahiptir. Bir liderin yönetici olmadığı durumların mümkün olmasının yanında lider özelliklerine sahip olmayan yöneticiler de mevcuttur. Yine bir kişinin hem yönetici hem de lider olabilmesi de mümkündür. Her yöneticinin grup üyelerinin istenen hedeflere ulaşabilmesini sağlamak için yönlendirme becerisine sahip olması gerekli bir özelliktir (Erceylan, 2010, 52).

Yönetici, sorumluluğu altındaki kişilerin davranışlarını genel örgüt amaçlarına göre biçimlendirmesi gereken kişidir (Çelik, 2011, 22). Yöneticinin göreve gelmesi çoğunlukla atama yoluyla olmasının yanında daha önceden belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için çaba gösteren ve bu doğrultuda görevlerini yerine getiren kişidir (Yeşilyurt, 2007, 76). Diğer bir tanıma göre ise yönetici, hak ve borçları kendisinde doğmayan, başkası adına alım, satım, girişim yapan kişilere denir (Begeç, 1999, 6).

Yönetici, birlikte çalıştığı insanları sahip olduğu resmi yetkiler sayesinde etkilerken, liderin insanları etkilemek için buna ihtiyacı yoktur. Hatta hiç resmi yetkisi olmadığı halde insanları etrafında toplayabilir ve ardından sürükleyebilir. Yönetici işlerin düzenli yürümesi ile ilgilenir. Organizasyonun önceden belirlenen hedeflerini gerçekleştirmeye çalışır. Başkaları tarafından yöneticilik konumuna getirilir. Görevi prosedürleri gerçekleştirmektir. Liderlik ise hedeflerini kendi belirler. Kendi belirlediği hedefler doğrultusunda çalışır. Eğer yönetime gelmesi söz konusuysa bu etkilediği grup tarafından gerçekleştirilir. Doğallığı temsil eder (Erceylan, 2010, 51-52).

Yönetici konumundaki kişiler mevcut durumun şartlarını geliştirmeye uğraşmak yerine, eldeki durumun korunması ve olduğu gibi devam ettirilmesi çabasıdadır. Lider ise sürekli bir dinamizm içindedir ve mevcut durumu kontrollü ve planlı bir şekilde gelişim sürecine sokmayı hedefler (Çelik, 2011, 23). Benzer bir ayrım, yöneticinin görevini doğru şekilde yaptığı, liderin ise doğru işleri yaptığı şeklinde ifade edilebilir (Bennis, 1989, 45).

Eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin okul liderliği durumuna bakıldığında, 17. yüzyıl ile 18. yüzyıl arası dönemde okul yönetimi ile ilgili genel görüş öğretmen yönetici anlayışına dayanıyordu. Bilimsellik içermeyen bu bakış okullarda tek sınıfların olduğu dönemlerde yoğun bir kullanım alanı buldu. 19. Yüzyılla birlikte özellikle çağdaş ülkelerde birden fazla sınıflı okulların kurulması ile okul müdürlerinin konumlarında sahip oldukları rollerde dikkate değer değişiklik ve önemli statü değişiklikleri olmuştur (Çelik, 2011, 30-32).

Okullarda en yüksek verim düzeyinde eğitimin oluşabilmesi için şüphesiz eğitim liderleri kilit rol oynamaktadır. Okul başarısının artırılması, okulun hedeflerine ulaşabilmesi, okulun her türlü imkanlarının geliştirilmesinde okul yöneticisinin önemi karşımıza çıkmaktadır (Saygınar, 2007, 69). Okulların istenilen şekilde fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için en iyi şekilde yönetim işlevine de sahip olması gerekir. Yönetici konumundaki müdürlerin liderlik vasıflarına sahip olması okulların başarısı için büyük önem taşımaktadır.

Okulun başı olarak nitelendirilen okul yöneticisinin lider olarak kabul edilebilmesi bu kişide bir takım belirleyici özelliklerin bulunması şarttır. Her ne kadar bu şartlara sahip olunması kolay olmasa da, yöneticiyi lider olarak tanımlayabilmek için gerekli şartlardır. Bu özelliklerin başında eğitimle alakalı ideallerin benimsenmiş olması ve okul örgütünü oluşturan bireylerle olumlu ilişkiler kurabilmek ve ilişkileri geliştirmektir (Taş, 2017, 16).

Yöneticilerin liderlik vasıflarının geliştirilmesi yönünde yapılacak yatırımlar, çocukların eğitimine doğrudan katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla eğitim yöneticisinin yetiştirilmesi konusu geleceğimiz açısından tartışmasız bir öneme sahiptir diyebiliriz (Cemaloğlu, 2007, 78).

2.2. Liderlik Kuramları

Lider ve liderlik kavramlarının araştırılması yüzlerce yıldır devam etmektedir. Liderlerin başarılı olması için hangi özelliklere sahip olması gerektiği birçok çalışmanın konusu olmuş ve buna ilişkin çeşitli teoriler ve kuramlar geliştirilmiştir. Son yüzyılda geliştirilen çeşitli liderlik yaklaşımları incelendiğinde, bir önceki teorinin eksik ve başarısız yanları ortaya çıktıkça yeni bir teorinin ortaya atıldığı ama önceki teorilerden de beslendiği söylenebilir.

Literatürde birçok liderlik yaklaşımına rastlanmaktadır. Tüm bu liderlik yaklaşımlarının ortak noktası çalışanların, örgütsel hedefleri gerçekleştirmesini sağlayacak biçimde onları yönlendirecek kişinin sahip olması gereken en uygun lider davranışlarının belirlenmesi olarak ifade edilebilir.

Liderlik ile ilgili geçmişten günümüze yapılan çalışmalara bakıldığında farklı durumlarda liderliğin nasıl sonuçlar verdiği, bazı durumlarda liderlik düzeylerinin farklı seviyeler gösterdiği gibi sonuçlar elde edildiğini ve dolayısıyla birbirinden farklı liderlik davranışlarıyla karşılaştığı anlaşılmaktadır (Başaran, 1992, 42).

Günümüze kadar yapılan çalışmalarda liderlerin, diğer kişileri etkileme durumuna göre farklı açılardan liderlik davranışlarını ele alan birçok model geliştirilmiştir. Liderlik ile ilgili modelleri dört temel başlıkta toplayacak olursak, özellikler modeli, davranışsal model, durumsallık modeli, çağdaş liderlik modelleri olarak sınıflandırılabilir (Serinkan, 2008, 25).

Bu modellerden en eskisi 1900 ile 1940 yılları arasında görülen özellikler kuramı olmakla birlikte liderin kişisel özelliklerini esas almaktadır. Bir sonraki, 1940 ile 1960 yılları arasında ortaya çıkan model ise davranışsal yaklaşımdır. Davranışsal yaklaşımda liderin yaptıkları üzerinde durulmaya başlanmıştır. Literatüre göre bir sonraki model ise durumsallık yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yaklaşım davranışsal modeli bir adım ileri götürerek 1960'lı yıllardan sonra ortaya çıkan ve davranışın etkili olduğu durumların hangileri olduğu üzerinde duran bir yaklaşımdır. 1980 den sonra en son ve en güncel yaklaşım olarak ortaya çıkan çağdaş liderlik modeli ise liderler için insan ilişkileri, karizma boyutu, görev bilgisi, vizyon gibi alanların çalışmalara dahil edilmesini temel almaktadır (Erceylan, 2010, 55).

Yapılan araştırmalarda okul müdürlerinin büyük bölümünün yalnızca bir liderlik davranışı gösterdiği, çok azının daha fazla liderlik davranışı gösterdiği ortaya çıkmıştır. Değişen yaşam koşulları, teknolojik gelişmeler, hayatın basitlikten karmaşıklığa doğru değişmesi sonucunda okul müdürlerinin irdelenmesi gereken liderlik yönlerinin geçmişteki gibi basit kalmadığı, daha da dallanıp çoğaldığı konusunda fikir birliği oluşmuş durumdadır. Bu sebeple, etkili liderlik davranışı gösteren okul müdürünün kurumu amacına ulaştırması için değişen durum ve koşullara uygun birden fazla liderlik davranışı göstermesi gerekmektedir (Şimşek, 2005, 17-18). Buradan yola çıkılarak liderlik özelliklerine olan bakış açılarına göre aşağıda açıklanan kuramlar meydana getirilmiştir.

2.2.1. Özellikler Kuramı

Liderliği kavram olarak ele alan en eski kuram özellikler kuramıdır. Liderin fiziksel ve kişisel özelliklerinin öncelikli yere sahip olduğu bu yaklaşımla bazı asker liderlerin ve idari yönetimdeki liderlerin belirli yönlerinin araştırılmasıyla başlamıştır (Eren, 2001, 437). Geçmişten itibaren “Lider kimdir?”, “Lider nasıl oluşur?”, “Hangi özellik veya yetenekler bir kimseyi lider olarak ön plana çıkarır?” sorularına yanıt verebilen ilk kuram özellikler yaklaşımıdır (Cemaloğlu, 2007, 75).

Liderlik ile ilgili geliştirilen ilk yaklaşım olan özellikler kuramında lider özellikleri, liderlik süreçlerinin etkililiğini ortaya çıkaran faktörlerin en önemlisidir. Bu nitelikleri

sebebiyle diğer grup üyelerinden farklı bir kişi olarak kabul edilir (Alkın, 2006, 49). Özellikler kuramı kapsamındaki çalışmaların ilki Thomas Carlyle (1795-1881) tarafından yapılmıştır. Daha sonra yapılan çalışmalar bu kuramın gelişmesine katkıda bulunmuştur (Şimşek, 2005, 21).

Yukl (2010) çalışmasında; lider özelliklerinin ayrıntılı olarak belirlenmesi ve sınıflandırılması amacıyla çalışmalar yapıldığını ifade etmiştir. Yukl (2010) tarafından aktarılan Stodgill (1948)'e ait araştırmada başarılı liderlere odaklanılmış ve başarılı lider özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Stodgill (1948) çalışması sonucunda başarılı liderlerde görülen ve her bir lider için farklı olabilecek 8 tane temel özellik olduğu sonucuna varmıştır. Bir liderin sosyal, uyanık, girişken, zeki, anlayışlı, inatçı, özgüvenli, sorumlu özelliklerine sahip olabileceği sonucuna varmıştır. 2004 yılında bu araştırmaya karşılık olarak Northouse tarafından geçmiş çalışmaların irdelenmesi sonucunda yapılan araştırma ise beş çeşit özellik saymaktadır. Bu özellikler zekilik, kararlı olma, bütünlük, sosyal olma, özgüvendir (Aynı yönde Bkz; Çelik, 2011).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2001), Stodgill (1948) ve Northouse (2004) çalışmalarına benzer olarak lideri farklı kılan özellikleri dört grupta toplamıştır. Buna göre yaş, cinsiyet, boy, kilo, ırk, diksiyon, güçlü olma gibi özellikler fiziksel özellikleri; dikkat, zeka, kararlılık, ileri görüşlülük, sorumluluk, gerçekçi olma, bilgilik, inisiyatif kullanabilme, ikna gücü gibi özellikler duygusal özellikleri; algılama becerisi, kendini kontrol, güven, hırs gibi özellikler sosyal özellikleri; iletişim, arkadaşlık kurabilme, kendini kabul ettirme gibi özellikler sosyal özellikleri oluşturduğunu ifade etmektedirler.

Başaran (1992), liderde bulunması gereken özellikleri beşe ayırarak; liderin zeka seviyesinin izleyenlerden yüksek olması, izleyenlerle arasındaki ilişki ve iletişimi sağlıklı bir şekilde kurabilmesi, görevleri ile ilgili konularda daha yetkin olması, güdülenme seviyesinin daha yüksek olması ve izleyenlerin gücünü daha iyi değerlendirmesi gerektiğini belirtmektedir.

Bu kurama göre liderlik doğuştan getirilen bir takım kişisel ya da psikolojik özelliklerinin bulunmasıyla meydana gelmektedir. Lider olarak doğmayanların sonradan lider olamayacaklarını iddia eder. Lider doğuştan diğer insanlardan farklı düşünsel, duyumsal, fiziksel, ve sosyal beceriler taşır ve her durumda lider olduklarını belli ederler (Cemaloğlu, 2007, 75). Halk arasında da “Önderliğin okulu yoktur” ve “Lider olunmaz,

doğulur” şeklinde kullanılan deyimler, liderin özelliklerinin eğitim ile kazandırılmayacağını, ancak doğuştan sahip olunabileceğini belirtir (Alkın, 2006, 50).

Bu teori ile ilgili araştırmaların güvenilirliği, liderlerin özelliklerini ölçülebilecek şekilde tanımlayabilme zorluğu, belirli özelliklerin farklı bireylerce farklı şekillerde anlaşılabilme olasılığı gibi nedenlerden dolayı düşüktür. Ayrıca her etkin liderin aynı özellikleri taşımadığı yine bazen lideri takip edenler arasında, etkin lider özellikleri olarak kabul edilmiş özelliklerin tamamını bulundurmasına karşın lider olarak ortaya çıkamadıkları görülmüştür. Özellikler kuramı aslında hâlâ geçerliliğini korumakla birlikte günümüzde yöneticilerin organizasyonel konulardaki becerileri kişisel özelliklerinden daha ön planda ele alınmaktadır (Erceylan, 2010, 58).

2.2.2. Davranışsal Kuram

1940’lı yıllara doğru özellikler kuramının başarısız olması sonucunda davranışsal kuram ortaya çıkmıştır.

Davranışsal modelde lider tek başın değil grubun bir parçası olarak incelenmektedir. Liderin davranışları da gruba göre şekillenmiş davranışlar olarak değerlendiremeye tabi tutulur ve liderlik süreçleri boyunca sergiledikleri davranışlar çerçevesinde ele alınır. Bir liderin başarılı olabilmesi için ne yapması gerektiği araştırılmaktadır. Davranışsal kuram açısından liderin grup ile ilişkileri büyük önem kazanmaktadır (Keçecioğlu, 2003, 157).

Davranışsal kuram, liderin gruptaki bireylere karşı sergilediği davranışlara odaklanmaktadır. Liderin kendisi kadar, liderlik süreci de önemlidir (Kılınç, 2013, 13). Davranışsal kuramlarla ilgili olarak Ohio, Michigan ve Iowa üniversitelerinin çalışmalarından bahsedilecektir.

2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi tarafından ikinci dünya savaşı sonrasında geliştirilen Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği (LBDQ) davranışsal kuramların oluşturulması açısından önemli çalışmalardan biri olarak kabul edilmektedir. Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeği lider davranışlarının ilişkisel ve görevsel yönelimli boyutlarının ölçülmesini sağlamaktadır (Çelik, 2011, 10-12).

Liderlik Davranışlarını Tanımlama Ölçeğinde, yapıyı hareketlendirme ve anlayış gösterme olmak üzere iki tane esas alan ön plana çıkarılmıştır. Yapıyı hareketlendirme aşamasında lider hem kendi rolünü hem de destekleyenlerin rolünü belirler ve onları

harekete geçirir. Anlayış gösterme kısmında ise lider kedisini, destekleyenlere karşı onların durumlarına önem veren bir kişi olarak tanımlanmaktadır. Sonuç olarak liderin başarısında ve destekleyenlerin performansında yapıyı hareketlendirme ve anlayış gösterme iki önemli kavram olarak belirlenmiştir (Robbins, 2005, 158-159).

2.2.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi tarafından lider davranışlarının incelendiği diğer bir çalışma da davranış kuramı açısından yeni bulgular ortaya koymuştur. Bu çalışmada lider davranışları, kime yönelik olduğuna göre iki gruba ayrılmıştır. Bunlar bireye yönelik ve üretime yönelik olarak sayılabilir. Üretime yönelik lider davranışını benimseyen liderler ise daha çok otorite, ceza ve ödülü kullanan liderlerdir. Kişiye yani iş görene yönelik lider davranışı, takım çalışması, iş birliği gibi kavramlara önem veren liderlerdir (Taş, 2017, 20). Kendisine destek verenlerin kişisel ilgiler ve gruptaki kişisel farklılıklar bakımından değer veren iş görene yönelik liderlik profilinin, görev kısmına önem veren üretime yönelik lider tipinden daha fazla desteklendiği ortaya çıkmıştır (Robbins, 2005, 159).

2.2.2.3. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Amerika’da Iowa Üniversitesi’nde yapılan Iowa çalışmalarında ise grup içindeki lider davranışlarının nasıl olduğu hangi tarzlarda olduğu araştırılmıştır. Deneylerde, oluşturulan karar verme ortamlarında lider olmaya aday kişilerin grup üyelerine karşı nasıl davrandıkları ve karşılıklı oluşturdıkları davranış ilişkileri incelenerek sonuçta otokratik lider tarzı, demokratik lider tarzı ve liberal lider tarzı olmak üzere üç tür lider davranışına ulaşılmıştır (Şimşek, 2005, 24).

Yapılan çalışmalar sonucunda liderin davranışlarının liderlik sürecinde ki en önemli etken olduğu görülmektedir. Liderin davranışlarını esas alan davranışçı modele göre, liderin başarısının kaynağı, liderin gruptaki iş görenlere karşı davranış biçimleridir . Bu davranış biçimlerini iletişim kurma şekli, astlarına sahip olduğu yetkiyi devredip devir konusundaki durumu, planlama şekli ve kontrol şeklidir. Bu davranış biçimleri liderlik sürecini de belirleyecektir (Avcı ve Topaloğlu, 2009, 5). Bu modelde amaçlanan etkin bir liderin özelliklerinin ve etkin lider davranış şekillerinin belirlenmesidir (Kılınç, 2013, 14).

Yukarıda belirtilen sınıflandırmaya göre otoriter liderler emredici olup, astlarını karara katmazlar, tüm yetki ve sorumluluk liderde toplanmıştır. Demokratik liderler, grupla karar vermeyi özendiren, grup tartışmalarına izin veren, astlarını bilgilendiren ve onların

düşüncelerine değer veren liderlerdir. İlgisiz lider de denebilen liberal liderler ise etkisiz liderlerdir (Şimşek, 2005, 24).

2.2.3. Durumsallık Kuramı

Liderlik özelliğinin ve liderlik davranışının durumdan duruma değişebileceği düşüncesinden doğan durumsallık kuramı, belirli durumlarda belirli tip liderlik stili olmadığını, liderin her durum için ve her çalışma grubu için liderlik stilini kendisi belirlediğini savunmaktadır (Akdağ, 2009, 21).

Özellikler kuramının ve davranışsal kuramın savunduğu görüşe karşı çıkmayan durumsallık kuramında, liderlik tarzının göreve ya da ilişkilere göre belirlenmesinin her koşul ve durum için geçerli olmayabileceği, bunlardan bazen göreve göre belirlenmesi etkinliğe sebep olabilirken bazen de ilişkilere göre belirlenmesi etkili olabilmektedir (Çağlar, 2004, 10). Bu kurama göre, liderliğin bir tek özellikle sınırlandırılmamasına benzer şekilde liderlik özelliğinin de her durum için genellenemeyeceği söylenebilir.

Liderin tek bir davranış modeli belirleyip buna göre davranması yerine, koşullara göre karar verip bu doğrultuda hareket etmesi gerektiği savunulmaktadır. Lider, duruma göre bazen demokratik davranış sergilemesi gerekir iken bazı durumlarda da otokratik tavır sergilemesi gerekebilir. Liderin etkinliğini hangi durumda hangi gruba karşı ne tip liderlik anlayışına uygun olarak davranacağını seçimi belirlemektedir (Cemaloğlu, 2007, 75).

Durumsallık yaklaşımı birden fazla araştırma sonucunda meydana gelmiştir. Aşağıda açıklanan modeller de durumsallık kuramına dahil olan kuramlardır.

2.2.3.1. Fiedler'e Ait Durumsallık Modeli

F.E. Fiedler tarafından 1967 yılında geliştirilen ve günümüze kadar pek çok araştırmada kullanılan etkin liderlik modelidir. Fiedler, anlayışlı liderin de yapıyı koruyucu liderin de süreklilik göstermeyeceğini ileri sürmüştür (Erceylan, 2010, 72). Fiedler'e göre liderlik iş merkezli ve ilişki merkezli olmak üzere şekilde gerçekleşmektedir. İş merkezliler daha çok yönlendirici, emirlerle işi yürüten, izleyenleriyle az ilgilenen, dikkatini daha fazla işe yönlendiren liderdir. İlişki merkezli lider ise kişiler arası ilişkilere destek veren, ortak duyguların odak olduğu liderlik şeklidir (Şimşek, 2005, 29).

2.2.3.2. Yol Amaç Modeli

Robert House'ın, Martin G. Evans'ın çalışmalarından da esinlenerek ve bu çalışmayı geliştirerek ortaya attığı durumsallık yaklaşımı kaynaklı liderlik teorilerinden biridir (Erceylan, 2010, 76). House ve Evans'ın geliştirdiği yol amaç modeli, çalışanlara ve göreve ait özellikler üzerindeki çalışmalarıyla bilinmektedir. Liderin davranış biçimlerini görev özellikleriyle çalışanların sahip olduğu özellikler belirler (Turan ve Bektaş, 2014, 320).

Liderliğin görevle ve astlarla ilişki ile ilgili boyutuna ek olarak amaca güdülenme boyutu da eklenmektedir. Bu modele göre liderler, belirledikleri amaçlarına varabilmek için karşılarına çıkan engeli aşmak ve etkili olmak için çaba gösterirler (Başaran, 1992, 53-54).

Yol amaç kuramında üzerinde durulması gereken etkenlerin en önemlisi grup üyelerinin motivasyon derecesini dikkate alarak onların başarıya olan isteklerini, başarıma güçlerini ve başarı konusundaki doygunluk seviyelerini arttırmaktır. Bu kuram grup üyeleri bir işi yapabileceğine inandıklarında veya gayretlerinin sonuca ulaşacağına düşündüklerinde, uğraş verdikleri iş ile orantılı maaş aldıkları takdirde motive olurlar (Northouse, 2004, 127). Yol amaç modelinde emredici, destekleyici, katılımcı, başarı yönelimli ve değer temelli liderlik davranış tipleri mevcuttur (Sökmen ve Boylu, 2009, 2381-2402).

2.2.3.3. Durumsallık Liderlik Modeli

Durumsallık kuramına ilişkin diğer bir model Hersey ile Blanchard'ın çalışmalarıyla ortaya çıkarılmıştır. Bu yaklaşımda grup üyelerinin olgunluk düzeyi önem taşımaktadır. Liderliğin Yaşam Döngüsü Teorisi isimli çalışmada ilişki yönelimli ve görev yönelimli şeklinde iki tür lider davranışı bulunmaktadır. Çalışanların yetkinlik seviyeleri yetersiz kaldığında, etkin lider davranışını göreve önem veren ve kişisel ilişkilere verdiği önem azalan davranış şeklinde görebiliriz. Çalışanların yetkinlik seviyeleri arttığında lider davranışında göreve yönelen davranıştan fazla ilişkileri önemseyen davranış ortaya çıkmaktadır (Hersey ve Blanchard, 1972, 349).

2.2.3.4. Normatif Model

Vroom ile Yetton'ın ortaya attığı durumsallık kuramına ilişkin geliştirilmiş yaklaşımda; liderin grup üyelerinin karar sürecine katılma durumlarına göre liderlik davranış biçimleri geliştirileceği belirtilmiştir. Bu davranış şekilleri; liderin grup üyelerini karar sürecine dahil etmeye yönelik cesaret düzeyleri açısından baskıcıdan ile demokrasiye doğru artan bir sıralamayla ele alınırsa; lider kendisi karar alır, astlarını dinler ve kararı kendisi alır,

astlarının görüşlerini bireysel olarak dinler ve kendisi karar alır, astlarıyla toplantı yapar ve kendisi karar alır, izleyenlerle toplantıları sonucu kararı birlikte alırlar (Çelik, 2011, 26–27).

2.2.3.5. Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Durumsallık kuramına ilişkin yaklaşımlardan bir diğeri olan Reddin'in ortaya attığı üç boyutlu liderlik modeli, liderlik davranışlarının etkililik boyutu üzerinde durmuş ve liderliğin değişkenlik göstereceği boyutları ilişki, görev ve etkililik olarak sıralamıştır (Ömür, Gönülşen ve Leyla, 2005, 93).

2.3. Liderlik Stilleri

Özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramlarının liderliği tanımlamalarının yetersiz kalması sonucunda modern yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Yeni liderlik davranışları 1970'li yılların sonunda gelişmeye başlamıştır. Yeni liderlik davranışlarıyla birlikte ast ile üst arasındaki ilişki statüden çok, iş birliğini ve takım çalışmasına dayanmaktadır. Yapılan ilk çalışmaları Burns (1978) geliştirilmiş, sonrasında ise Bass (1985) ardından Bass ve Avolio (1988) nun geliştirdiği dönüşümcü ile sürdürümcü lider sınıflandırması, liderlik stillerinin temel çalışmalarını oluşturmuştur (Taş, 2017, 21).

Çalışmanın ana konusunu oluşturan liderlik stilleri, Bass ve avolio (1995) ile hoy ve miskel (2010) çalışmaları esas alınarak, dönüşümcü liderlik stili, sürdürümcü liderlik stili ve serbest bırakıcı liderlik stili olarak üç gruba ayrılmaktadır (Akan ve diğerleri, 2014, 397).

Bass (1990); serbest bırakıcı liderlik stilini, çalışanlarla etkileşime yer vermeyen liderlik türü olarak ifade eder. Sürdürümcü liderlik stilini, çalışanlara ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin uygulandığı liderlik şekli olarak görürken. Dönüşümcü liderlik stilini ise, sürdürümcü liderliğin geniş bir şekli olarak kabul etmektedir.

Burns (1978, 425) tarafından yapılan ayırıma göre ise liderlik kavramı, dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik olarak iki başlık altında ayrılmıştır.

2.3.1. Dönüşümcü Liderlik Modeli

2.3.1.1. Dönüşümcü Liderliğin Tanımı

Dönüşümcü liderlik, örgütte başarı, kendini gerçekleştirme ve ideallere ulaşma yolunda çaba sarf etme ve izleyenleri örgüte katkıda bulunmaya ikna etme süreci olarak ifade edilebilen; izleyenlerle birlikte ortak amaca sahip olma, onlara özgüven kazandırma, onların ihtiyaçlarının farkında olma, onları gerçekleştirilmek istenen amaçlara yöneltme ve

kişisel gelişimlerine yönelik uygun ortamları sağlama gibi kriterlerin hayati öneme sahip olduğu liderlik türüdür (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012, 134).

Dönüşümcü liderlikte, yenilik ve reforma dönük olma büyük öneme sahiptir. Bu yönüyle yaklaşımlarından ayrılır. Dönüşümcü özelliğe sahip liderler; devamlı yenilik peşinde, içinde bulunulan sistemi bir değişim aracı olarak algılayıp sistemden dışarı çıkmaya çabalayan ve bu gayretini çalışanlarının ilke olarak edinmesini sağlayan kişi olarak kabul edildiğinden dönüşümcü liderlerin, günümüzdeki bütün değişimlere uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir (Kılınç, 2013, 16).

Değişimsel süreçte liderin mevcut durumu sorgulama, bir grup hedefi meydana getirme, grup üyelerinin harekete geçmesine ön ayak olma ve üyeler için motivasyon sağlama gibi dönüşümcü lidere özgü işlevleri gerçekleştirmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkarmaktadır (Karip, 1998, 443).

Dönüşümü gerçekleştirecek, örgütü daha ileri bir noktaya ulaştırabilecek amaçların tespit edilmesi, dönüşümcü liderlik bakımından büyük önem taşımaktadır. Yapılan çalışmalarda, dönüşümcü özelliğe sahip liderden bahsedebilmek için, grup üyelerinin amaçlar doğrultusunda yaptıkları işlerde doğru ve gerekli adımların neler olduğunun farkına varmalarına, başarı duygusunu tadabilmelerine ve bireysel ihtiyaçlarını giderebilmelerine, etik değerlerinin gelişebilmesine, üyelerin örgüt ve toplum yararını çıkarlarının üstünde görebilmelerine bağlıdır (Taş ve Çetiner, 2011, 371).

Dönüşümcü liderlik kavramıyla ilgili ilk zamanlarda yapılmış araştırmalarda iradeli olma, özgüven sahibi olma, vizyon sahibi olma ve ahlaki değerlere sahip olma gibi karizmatik özelliklerin önemi vurgulanmıştır. Yönetimle ilgili yeni yaklaşım ve tekniklere, küreselleşmeye, rekabet ortamına bağlı olarak bu kavram birçok araştırmaya konu olmuş ve farklı şekillerde tanımlanmıştır (Bolat ve Seymen, 2003, 63).

Dönüşümcü liderlik modeli, liderlik niteliklerini ve lider davranışlarını, olağan işleyişte ve değişimin oluşma sürecinde liderin görevlerini içerecek şekilde inceler. Bass (1990)'a göre dönüşümcü lider, örgüt çalışanlarına yer yer küçük dönütler vererek izleyenleri güdüler ve entelektüel uyarım sağlayarak onlarda enerji oluşturur.

Dönüşümcü liderliğin temelinde örgüt içinde güvene ve saygıya dayalı temel değerleri esas alan bir ortam meydana getirilmesini ve üyelerin örgütün belirlenmiş

hedeflerine ulaşmak yönünde motive edilmelerini sağlamanın bulunduğunu söylemek mümkündür (Yukl, 1989, 265).

Dönüşümcü liderliğin, üyeleri vizyon sahibi yapan; amaca ulaşma yolunda üyelerin katkıları için onlara ek görevler veren, örgüt kültüründe meydana gelecek değişimlerle onlara yaptıklarından ve yapabileceğine inandıklarından çok daha fazlasını başarabileceklerini inancını kazandıran yönlerle sahip olması, uzun dönemli bakış açısına sahip bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmasına neden olmaktadır (Eren, 2001, 483).

Dönüşümcü liderliği, temelinde grup üyelerinin görüşlerinin ve görev tanımlarının yeniden belirlenmesini sağlayan, hedefe ulaşma çabasına dahil olmalarını ve hedefe ulaşabilmek için mevcut durumun değişmesini ve yenilenmesine çaba gösteren, örgütü bir bütün olarak etkili hale getiren bir liderlik türü olarak tanımlayabiliriz (Eraslan, 2004, 11).

Dönüşümcü liderliği, grup üyelerinin amaca ulaşmada sahip oldukları duygu, inanç ve bakış açılarını dönüştürerek, sahip oldukları beklentilerin daha da ötesinde başarı sağlamaya yönelik olan liderlik şekli olarak ifade edilebilir (Şirin ve Yetim, 2009, 71).

Dönüşümcü liderliğin başka bir tanımına göre ise, örgüt üyelerini başlangıçta sahip oldukları beklentiden daha iyisine ulaşmaları konusunda isteklendirme ve örgütü kendi isteklerinden daha öncelikli görmeleri bakımından motivasyon kazandırmadır (Bolat ve Seymen, 2003, 64-65).

Bir diğer tanımda ise, çalışanlarını rehberlik faaliyetlerine dahil edilerek, sahip oldukları bakış açısını değiştirme çabalayan, onların çeşitli yöntemlerle sürece dahil eden ve bu süreç içinde; grup üyelerinin değer, inanç ve davranışları bakımından olumlu değişiklikler meydana getiren, onları amaca ulaşma yolunda güdüleyen liderlik tarzıdır (Eren, 2001, 482).

2.3.1.2. Dönüşümcü Liderin Özellikleri

Değişimde önemli role sahip, astlarına enerji kaynağı olan, onları birçok yönden aydınlatan, duruma göre yeni davranışlar geliştirebilen, çalışanların daha iyi fikirlere ve moral düzeyine sahip olabilmesi için onları cesaretlendiren kişi dönüşümcü liderdir (Şirin ve Yetim, 2009, 71). Dönüşümcü lider, adalet, barış, özgürlük, eşitlik, barış ve insancılık gibi değer ve idealleri etrafındaki insanlar için çekici hale getirerek, bu değerlerin içselleştirilmesi için çaba gösterirler. Lider grupta ortak bir bilinç meydana getirerek üyelerin ortak amaçlara ulaşabilme düzeylerinin artmasını sağlar (Taş, 2017, 17).

Dönüşümcü özelliğe sahip lider, örgüt düzeyinde lider ile izleyicinin arasında oluşan etkileşime bakarak çalışanların gayretlerini somut amaçlar yerine, gruba ait genelleştirilmiş vizyona doğru yönleltmelerine çaba gösterir. Dönüşümcü liderin, uzun vadeli hedeflerin, örgüt üyelerinin sahip oldukları yeteneklerin ve potansiyellerin tespit edilmesini, özgüven düzeylerinin yükseltilmesi ve iyileştirilmesiyle başarılabileceğinin bilincinde olduğu söylenebilir (Erkuş ve Günlü, 2008, 190).

Dönüşümcü lideri izleyenler lidere karşı güven duygusuna sahiptir ve ona karşı inançları tamdır, dolayısıyla lidere bağlıdırlar ve ona saygı duyarlar. Dönüşümcü özelliğe sahip liderler, astları için model sergileyerek, onların yetenek ve becerilerini ortaya çıkarabilmeleri, onların kendine güven düzeylerini yükselterek, daha yüksekteki hedeflere ve ideallere ulaşabilmeleri için onlara karşı güdüleyici davranışlar sergilerler. Esneklik ve değişime karşı açık olma yönü yüksek dönüşümcü lider, çalışanların önemseydiği değerleri, isteklerini ve tutkularını kullanarak, onları harekete geçirirler. Dönüşümcü lider, üst düzeydeki ortak amaçlara ulaşabilmek için astlarının sahip olduğu inanç ve bakış açılarını iletişim sayesinde değiştirebilirler (Taş ve Çetiner, 2011, 371).

Dönüşümcü liderlik, adından da anlaşılacağı gibi bireylerde değişiklik meydana getirerek onları dönüştürebilen liderliktir. Bu model bireylerin sahip olduğu duygu, etik, değer, standart, amaç ve motivasyon gereksinimlerini tatmin etmekle yakından ilgilidir (Northouse, 2004, 175).

İş görenine ilham kazandırması ve iş görende köklü değişim ve gelişimlere neden olan bir anlayışına sahip olması dönüşümcü liderlerin; iş göreni etkilemesine ve lideri desteklemesine katkı sağlar (İşcan, 2006, 160). Dönüşümcü lider, izleyenlerin bireysel gelişimlerine destek olan ve onların öğrenim ve başarıma konularında motive olmasını sağlayan liderlerdir. Değişik görüşleri ve düşünce tarzları, üyelerin gereksinimleriyle ilgili duyarlı tutumları ve astları için sergilediği örnek nitelikteki kişiliğiyle onları etkileyen ve ortak amaçlar etrafında toplanmalarını sağlayan liderlerdir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012, 134).

Bass ve Avolio (1993)'ten anlaşılan, dönüşümcü liderler grup üyeleri üzerinde karizma ve ilham oluşturduğu için, izleyenlerin lideri dikkate almaları kolaylaştırmaktadır. İzleyenleri özel yaşamında veya meslek hayatında etkileyen dönüşümcü lider, onların olmak istedikleri bir imajı ortaya koyduğundan, her zaman yaşamında yer alacak diğer bireylerden daha başka bir etkiye sahiptir. Dönüşümcü özelliğe sahip lider; izleyenlere saygılı davranarak, onlara sorumluluk vererek, yetiştirmelerini sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler, iş

görenleri, modası geçmiş uygulama biçimlerini terk etmeye çağırmakta ve bunları yenilikçi uygulamalarla karşılaştırmaktadır.

Dönüşümcü liderler, tipik olarak çözümlenmemiş problemlere ya da eski problemleri yeni modellerle çözüm aramaya çalışırlar ve izleyenlerin kişisel özellik bakımından yenilikçiliği ve yaratıcılığı geliştirmelerini teşvik ederler (Karakaya, 2005, 89). Dönüşümcü lider, her izleyene onun tek birey olduğu hissini yaşatarak davranmak, izleyenler için öğretici deneyim fırsatları oluşturmak ve izleyenlere teşvik olması için projelerde yetki devretme eğilimindedirler (Özkalp ve Kirel, 2001, 372).

2.3.1.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderliğin alt boyutları, idealleştirilmiş etki boyutu, entelektüel uyarım boyutu, bireysel destek sağlama boyutu ve ilham verici boyutu olmak üzere dört bileşen olarak sıralanabilir.

Başarılı bir dönüşümcü liderin kendisine duyulan güveni ve saygınlığı artırabilmesi için bu özelliklerin ve davranışların tamamına sahip olması gerekmektedir.

Dönüşümcü liderler için idealleştirilmiş etki boyutunun kazandırdığı nitelikler, grup üyelerinin güvenini kazanmasını ve onları peşinden sürükleyebilmesini sağlamaktadır. Bireysel destek boyutu açısından, izleyenlerin bireysel problemleriyle ilgilenmesi, onlara destek olması, onların kişisel gelişim olanaklarını artırmaya çalışması olarak düşünülebilir. İlham verici boyutu ise genel anlamda izleyenlerin amaçlara ulaşma yolunda sahip olduğu bakış açılarını ve ileri görüşlülük düzeylerini artırarak problemlere özgün çözümler üretebilmeleri için onlara yol gösterme olarak ifade edilebilir (Bass, 1990, 19-32).

2.3.1.3.1. İdealleştirilmiş Etki (Karizmatik Liderlik)

Dönüşümcü liderlik modellerinden ilki karizmatik liderliktir. Liderlerde mutlaka bulunması gereken çok önemli bir özelliktir. Karizma kavramı, eski Yunan medeniyetinden Hristiyan alemine uzanmakta ve din bağlamındaki liderlikle ilişkili olduğu kabul görmektedir (Aykanat ve Yıldız, 2016, 201). Liderin sahip olduğu karizma özelliği, amaç ve görevleri belirleyen kişi olması, saygı ve güven duyulan kişi olmasıdır (Taslak, 2008, 127).

Liderin izleyenleri tarafından etkisinin, özelliklerinin ve davranışlarının idealleştirildiği bu boyutu, davranış olarak ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak ikiye ayrılabiliriz. Liderin önemsendiği değerleri ve inançları ile ilgili değindiği, bir hedefe sahip olmanın öneminden bahsettiği ve alınan kararların ahlaki yönden ve etik bakımından

sonuçlarını açıkladığı boyut davranış alt boyutunu oluşturmaktadır. İzleyenlerin liderle birlikte çalışmaktan gururlanmalarını sağlama, grubun ortak çıkarlarını kendine ait çıkarlardan öncelikli görme, grup üyelerinin saygısını kazanma, güçlü ve kendine güveni bir lider olduğunu gösterebilmek ise atfedilen idealleştirilmiş etki boyutudur. Grup üyeleri lider için karizmatik ve önemli olağanüstü özelliklere sahip olduğu inancındadırlar çünkü önlerindeki lider riski göze alabilen, kendine güveni olan, kararlı bir yapıya sahip ve tutarlı birisidir (Taş ve Çetiner, 2011, 372).

Karizmatik lider yaklaşımları, iş görenlerin örgüte ait yeni geliştirilen amaçları içselleştirmelerini sağlayan lider yeteneklerine ağırlık vermektedir. Kriz yaşanan dönemlerde ve geleneklerden kaynaklı değerlerin yok olmaya başladığı dönemlerde karizma kavramı önem kazanır. Örgütlerin zor zamanlarında ve stres düzeyinin artış gösterdiği dönemlerde ortaya çıkan karizmatik lider, örgüt üyelerinin inançlarını tazeleyerek amaçlara ulaşma performansının artacağına inanmaktadır (Alkın, 2006, 37).

Weber'in seküler açıdan bir anlam kazandırdığı karizma kavramı, olağan üstü yetenekleri ve sıra dışı kişisel nitelikleri sayesinde insanlar nezdinde olumlu veya olumsuz biçimde etki bırakan lider özellikleri olan kişileri ifade etmek için kullanılmaktadır (Mencütekin, 2007, 46).

Karizma, izleyenleri için dönüşümcü liderin rol model olmasını sağlamaktadır (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012, 60). Diğer bir tanıma göre karizma, dönüşümcü liderlik için anahtar bir yapıdır (Çakar ve Arbak, 2003, 85).

Weber'in bahsettiği otorite çeşitleri geleneksel, karizmatik ve rasyonel olarak sıralanabilir (Uzdu, 2016, 70). Weber tarafından ele alınan karizma kavramında ilahi özellikte ilham verme becerisinden söz edilmekte ve bu nitelikteki liderin olağan dışı kişilik özellikleri sayesinde astlarını etkileyebildiği ifade edilmektedir (Yavuz, 2009, 53).

Karizma kavramıyla ifade edilen idealleştirilmiş etki, gerçekte karizmadan daha farklı anlamlara sahiptir. Karizmadan ayrı olarak liderin grup üyeleri için gerçekleştirmeleri planlanan amaç ve görevlerin neler olduğunu belirleyebilmelerini sağlamak açısından rehber nitelikte davranışları kapsadığını söylemek gereklidir (Erkuş ve Günlü, 2008).

Karizmatik lider nitelikleri olarak mevcut olanda değişiklik yapmak amacıyla dış dünyada olan değişmelere ayak uydurma, değişimin bilincinde olma, girişimde bulunabilme,

izleyenleri ortak hedefler doğrultusunda uyarılma becerisi ve gerektiğinde olağan üstü durumlar için riski göze alabilme özelliklerini saymak mümkündür (Akça, 2012, 116).

İdealleştirilmiş etki bakımından incelenen liderlik özelliklerinin; eşgüdüm duygu ve becerisi kazandırma, kendisini gruba adama, izleyenlerin istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alma, stres verici olumsuz durumları idare edebilme ve grubun duygusal düzeyini sağlıklı sınırlar içerisinde tutabilme, grubun ve izleyenlerin menfaatlerini kendi menfaatlerinden öncelikli görme olarak sayılmıştır (Bass ve Avolio, 1993, 56).

Liderin astlarıyla aynı grubu paylaşarak ortak hedefler uğruna çalışmaktan memnuniyet duyan, özgüveni yüksek ve güçlülüğü ile örnek bir kişi izlenimini yaratması gibi durumları idealleştirilmiş etki kapsamında saymak mümkündür (Karip, 1998, 443).

2.3.1.3.2. Entelektüel Uyarım (Zihinsel Teşvik)

Doğruluğu detaylı incelenmeden kabul edilmiş durumları araştırıp sorgulayarak problemleri yeni şartlar altında ve yeni çözüm yöntemleri uygulayarak grup üyelerinin gayretlerini artırmasını sağlayan özellikleri entelektüel uyarım kapsamına almak mümkündür (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012, 60).

Liderler, problemlerin çözümünde farklı yaklaşımların olduğunu örgüt çalışanlarına fark ettirir ve onları teşvik eder. Örgüt çalışanlarının bu yaklaşımlarla alakalı düşüncelerini paylaşmaları için uygun platformları oluşturabilir (Erkuş ve Günlü, 2008, 392-415).

Dönüşümcü liderler entelektüel uyarım ile akılcı düşünmeyi desteklemektedirler (Kılınç, 2013, 23). Dönüşümcü liderler bu özellikleri ile izleyenlerin sahip olduğu görüşlerini, düşlerini, yaratıcı yönlerini, sahip olduğu inançları ve değer algıları üzerinde düşünmesini sağlar (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012, 60).

Böylece üretim için gerekli olan ve bilimsel düşünce şeklinin vazgeçilmez unsuru olan sorgulama becerisine sahip bir örgüt meydana getirmiş olurlar. Dolayısıyla dönüşümcü liderlerin topluma sağladıkları katkıların büyük öneme sahip olduğu söylenebilir.

Entelektüel uyarım sayesinde örgüt üyelerinin problem çözme yeterlilikleri artırılmış olmakla birlikte zihinsel gelişimleri de önemli ölçüde gelişme göstermektedir (Taslak, 2008, 127). Örgüt üyelerinin her zaman bir sorunla karşılaşmaları mümkündür. Lidere düşen görev izleyenlerin her sorun için uygun çözüm getirme becerilerine sahip olmalarını sağlamaktır. Sorunlarla karşılaşma zamanları önceden kestirilemeyebileceği için lider tarafından

izleyenlere yönelik olası durumlar varsayılarak geliştirilen çalışma kapsamında çözüm önerisi getirebilme becerilerinin geliştirilmesi gerekir. Bu entelektüel beceri gelişimi kapsamında bir çalışma olarak düşünülebilir. Böylece sorunla karşılaşıldığında daha kolay ve pratik bir şekilde sorunun üstesinden gelmek mümkün olacaktır (Karip, 1998, 447).

İzleyenlerin entelektüel uyarımın liderin kontrolü altında gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir. Bunun geçmişte yaşanan problemlerin tekrar irdelenerek yeni çözüm yöntemleri ile çözüme kavuşturulması için kafa yormanın izleyenlerin entelektüel gelişimine katkı sağlayacağını düşünmektedir. Bu gelişim için öncelikle izleyenlerin lider tarafından teşvik edilmesi şarttır. İzleyenleri teşvik aşamasında ise lider tarafından bazı sembol ve slogan kullanıldığı ifade edilmektedir (Bass, 1990, 19-32).

Entelektüel uyarım bakımından lider davranışları; astlarına mevcut olan durumu irdeme konusunda cesaret verme, önceden karşılaşılmış sorunların yeni çözüm yöntemleri ile tekrar incelenmesi, bu problemleri farklı yollardan çözüm önerileri getirilmesi, yeniliklere ve değişime kendini açma becerisi kazandırma, aykırı gibi görünen fikirlerin bile düşünülmesi gerektiği fikrini benimsetme olarak açıklanabilir (Bass ve Avolio, 1993, 56).

1980'li yıllardan sonra öğretim liderliği ile ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Öğretimsel liderlik kapsamına giren okullar bu çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Öğretim liderliğinin öğrenci, öğretmen, program, öğrenme ve öğretme süreciyle ilgili olduğu belirtilmektedir. Öğretimsel liderliğin amaçladığı asıl gayenin de öğrencilerin entelektüel uyarım ile problem çözme becerileri üst düzeye ulaşmış öğrenciler yetiştirmek olduğunu söylemek mümkündür (Gümüşeli, 2001, 531-548).

2.3.1.3.3. Bireysel Destek (Kişiselleştirilmiş İlgi)

Gao ve Bai (2011), Kişiselleştirilmiş ilgiyi, izleyenlerin her biri ile birebir ilgilenmek, onları anlamak ve sorunlarına çözümler bularak onların ihtiyaçlarını karşılamak olarak açıklamıştır.

Bireysel destek yaklaşımı, meslek açısından etik kurallarına daha fazla önem veren bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdoğan, 2000, 40).

Bireysel desteğin kapsamına giren durumlar, örgüt liderinin izleyenlerin bireysel gereksinimlerinin göz önüne alınmasıyla farklılıklara dikkat ederek bireysel öğrenme ihtiyaçlarının giderilmesi için uygun ve izleyenleri her yönden destekleyen ortamlar oluşturması ile ilgilidir (Bass, 1990, 19-31).

Bireysel ilgi, liderin her bir izleyen ile dikkatli bir şekilde bireysel olarak ilgilenmesi, çalışanın ihtiyaç duyduğu her konuda akıl hocalığı yapması olarak açıklanmıştır (Bass ve Steidlmeier, 1999, 181-217).

Bireysel destek özelliğine göre lider izleyenlerin kişisel gereksinimlerini önemser ve izleyenlerin zaruri gereksinimlerinden fazlasını giderebilmek için gayret sergiler (Karip, 1998, 448). Bireysel desteğe uyan dönüşümcü lider, izleyenlerin bireysel gereksinimlerini bilen ve onları gidermeye çaba gösteren, izleyenlerle yakın ilişkiler sürdürebilen ve onlara karşı empati yapabilen, böylece neye ihtiyaç duyduklarını doğru bir şekilde tespit ederek çözüm yollarını bulabilen liderdir (Kılınç, 2013, 24).

Dönüşümcü liderler izleyenlerin başarılı olması için neye ihtiyaç duyduklarını fark ederek onları doğru yönde yöneltme becerisine sahiptir. Doğru yöneltme sayesinde izleyenlerin eğilimleri ve yetenekleri doğrultusunda en yüksek verime ulaşmalarına fırsat vermiş olur. İzleyenlerine zengin öğrenme imkanları sağlayarak yapabileceklerinin en iyisini yapmalarını sağlar (Doğan, 2016, 117).

Lider, Hinkin ve Tracey (1999)'e göre iyi bir dinleyicidir ve izleyenler arasında bireysel özelliklere uygun bir misyon paylaşımı yapar. Misyon paylaşımı sonrasındaki süreci takip eder ve ihtiyaç hissedilen durumlarda desteğini sunar (Şahin, 2009, 104).

Bireye dönük liderlikte bireye yönelik ihtiyaçlar örgüte yönelik ihtiyaçların önüne geçmektedir. Bireye dönük liderin izleyenlerin kendi kendilerine çalışabileceği ortamlar yaratarak onların bireysel gereksinimlerini en iyi şekilde karşılamaya çalışması ve böylece örgüt hedeflerine daha kolay ulaşılacağı inancı ağır basmaktadır. Örgütsel kuralların da bireye göre uyarlanarak düzenlenmesi esas alınmaktadır (Aydın, 2014, 210).

Bireysel destek ile lider davranışları, izleyenlerin yeterli ve yetersiz yönlerinin farkına varma, onların huzurunu önemseme, kişisel yetenek ve isteklere uygun projeler üretme, izleyenleri kişisel özelliklerine uygun bir şekilde karar lama sürecine dahil etme, izleyenlerin birbirlerine fikişsel yardımlaşmalarda bulunabileceği ortamlar yaratma, kişisel gelişimlerine olumlu katkılar sağlamak olarak belirlenmiştir (Bass ve Avolio, 1993, 56).

2.3.1.3.4. İlham Verici Motivasyon (Esinlenmiş Motivasyon, Telkinle Güdüleme)

Bir diğer dönüşümcü liderlik boyutu olan esinlenmiş motivasyon, liderlerin izleyenlerini cesaretlendirmek amacıyla onlara önemli ve başarması zor görevler vermeleri veya verdikleri görevlerin oldukça önem arz ettiğini fark ettirmeleri olarak açıklanabilir

(Akça, 2012, 116). İzleyenlerin sahip olduğu fikirleri geliştirmeye etkisi olan sosyal gereksinimler, amaca yönelik ümit vaat eden çözümlerle ilgili görüşlerini meydana çıkaran bir liderlik boyutudur (Doğan, 2016, 100). İlham verici motivasyon, liderin örgüt üyelerinin örgütün hedeflerini içselleştirmeleri ve örgüte olan bağlılık düzeylerini artırmak için gösterdiği gayreti ifade etmektedir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012, 134).

Gao ve Bai (2011), telkinle güdülenmeyi, grup üyelerinin yaşadıkları problemleri çözebilmeleri ve amaçlara ulaşma yolundaki en yüksek başarı seviyesine ulaşmaları için dönüşümcü lider tarafından yüreklendirilmeleri olarak ifade etmiştir.

Dönüşümcü liderlerin izleyenleri için örnek davranışlar sergileme, grup amacını benimsetme gayretini gösterirken kelimelere anlamlar yükleyebilme yeteneği, esinlenmiş motivasyon ya da ilham verme olarak ifade edilir (Şahin, 2009, 104). Lider, örgüt çalışanlarının hedefe başarıyla varacağından hiç şüphe duymaz ve örgüt çalışanlarına karşı devamlı olarak cesaretlendirici bir tutum sergiler (Erkuş ve Günlü, 2008, 392-415).

Okul yöneticisinin öğretmenlerin lideri olarak bu boyutlardaki özelliklere sahip olması durumunda, hem öğretmenlerin hem de okulun değişim ve gelişim sürecine girmesine ön ayak olabilir. Böylece izleyenler olarak öğretmenlerin müdürü kabullenmesi ve değişimi desteklemesiyle okulun amaçlarını benimsemeleri ve bu amaçları gerçekleştirebilmek adına harcadıkları çabanın olumlu yönde sonuç vermesi beklenebilir (Taş ve Çetiner, 2011, 373).

İlham verme, izleyenlerden beklenti düzeyi yüksek olan liderin beklediği davranışları izleyenlere basit ve açık bir biçimde iletme şekli olarak açıklanabilir. Dönüşümcü özelliğe sahip liderler bu sayede izleyenlerinden yüksek başarı düzeyinde sonuçlar alabilmektedir (Bass, 1990, 20-31).

Bir liderin esas görevi izleyenlerin sahip oldukları kapasitenin farkına varmalarını, sahip oldukları gücü keşfetmelerini sağlayarak başarıya ulaşmak için onları cesaretlendirmektir (Eraslan, 2006, 18). İlham verici motivasyon sayesinde bir lider izleyenleri, kapasitelerinin sınırlarını zorlayarak yapabileceklerinin en iyisini yapmaları konusunda yüreklendirme, onlara örnek olarak sahip oldukları beklenti düzeyini artırma yoluna gidebilir (Bass ve Avolio, 1993, 56).

2.3.2. Sürdürümcü (Etkileşimci) Liderlik Modeli

Sürdürümcü liderlik; işlemci liderlik ve etkileşimci liderlik olarak da isimlendirilmektedir. Etkileşimci lider, iş görenlere içsel ve dışsal anlamda pekiştirici

davranışlarla güdüleyerek amaca ulaşmalarını sağlayan bir liderlik yaklaşımıdır (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012, 135). Etkileşimci liderin kontrolü doğrultusunda iş ve pekiştireç alışverişinin doğru orantılı olarak birbirine etkilemesi şeklinde devam eden bir süreç meydana gelmektedir (Taş, 2017, 19).

Liderler ile izleyenler arasındaki alışverişe dayanan sürdürümcü liderlik geleneksel ya da yönetsel liderlik olarak da tanımlanabilmektedir. İş görenlerin çalışma verimine bağlı olarak lider tarafından pekiştirildiği takdirde sürdürümcü liderlikten bahsetmek mümkündür (Bass ve Avolio, 2002, 1-3).

Burns'ün (1978), sürdürümcü liderlik özelliğine sahip liderlerin dönüşümcü lider olarak tanımlanamayacağını iddia etmesinden dolayı sürdürümcü liderlik ile modern liderlik teorilerinden olan dönüşümcü liderlik birlikte incelenmektedir (Başol, 2005, 40) Bu durum liderliğin, karşılıklı hedeflere bağlı dönüşümden yana olan bir etkileşimin oluşmasıyla ilgilidir (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014, 393).

Genel özellikleri açısından bu iki yaklaşım karşılaştırıldığında bakış açılarının birbirinden farklı olduğu görülür. Dönüşümcü liderlikte sınırsız yaratıcılık ve anlayış söz konusu iken etkileşimci liderlikte ise tamamen ödül ve cezaya dayalı bir anlayış söz konusudur. Ancak anlayışların zaman içerisinde değişmesi ile liderlerin farklı zamanlarda farklı davranış stillerini benimsemesi gerekmektedir. Bu durumda lider kimi zaman dönüşümcü liderlik özellikleri sergilerken kimi zaman da etkileşimci liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Kılınç, 2013, 25).

Etkileşimci liderler yenilik peşinde koşmayıp geçmişe daha bağımlıdır, rutin işlemleri yürütür ve bulundukları organizasyonun devamlılığını sağlamak için çaba gösterirler. İçinde var oldukları sistemin korunmasını isterler (Begeç, 1999, 91).

Sürdürümcü liderlik, liderin ve iş görenlerin belirlenmiş kesin kurallara uygun bir şekilde çalıştığı, ulaşılması gereken amaçların herkes tarafından açıkça bilindiği ve karşılıklı bir irade uyuşması biçimine sahip bir çalışma şekli ortaya çıkarmakta, çalışanlarla ilişkilerin sadece iş bazlı olduğu ve onlara uyulması istenen rutin haline gelmiş belirli değişimlerin gerekli olduğu, öngörülemez çevresel değişikliklerin en az seviyede olduğu yani mekaniksel haldeki yapılarda görülen liderlik stildir (İşcan, 2006, 160).

Brestrich, sürdürümcü liderliğin dayandığı temeli; lider ile iş görenler arasındaki alış-verişe esasına dayalı sözleşme olarak görmektedir. İş görenler olumlu yöndeki

performansları için ödüllendirilirken olumsuz performans gösterdiklerinde negatif yönde pekiştireç ve cezalarla düzeltilirler (Eraslan, 2004, 4). Karşılıklı alış-veriş sürecinde örgüt, amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanlardan, çalışanlar ise bireysel amaçlarına ulaşmak için örgütten faydalanırlar (Bass, 1999, 9-32).

2.3.2.1. Sürdürümcü / Etkileşimci Liderliğin Boyutları

Sürdürümcü liderliğin iki boyutu vardır:

- a. Koşullu Ödüllendirme
- b. İstisnalarla Yönetim

2.3.2.1.1. Koşullu Ödüllendirme

Koşullu ödüllendirme, liderin izleyenlerinin olumlu değerlendirilen davranışlarını ödüllendirme, olumlu bulunmayan hareketlerini ise cezalandırma veya olumsuz dönütlerle karşılama şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ödül ya da ceza kullanımı iş gören performansına bağlıdır (Korkmaz, 2007, 62). Benzer bir tanıma göre de, önceden belirlenen hedeflere varmak amacıyla yapılan ve sonunda ödül olan alış veriş şeklinde ifade edilmektedir. Beklenileni, cezayı ve ödülü belirleyen liderdir (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012, 135).

Lider, iş görenlerin tatmin olacağı ve olmayacağı şeylerin neler olduğunu bilip buna göre davrandığından koşullu ödüllendirme, iş görenleri uygun davranışa özendirmek ve istenmeyen davranışı engellemek için kullanılır (Doğan, 2016, 124).

Sürdürümcü liderliğin bu boyutuna göre lider, örgüt çalışanlarının, çabalarının sonucunda hak ettikleri karşılığı verir ve iş görenleri ödüllendirir. Rollerini netleştirmeye ve işin gerektirdiklerine odaklanan ve çalışanlarına performanslarına bağlı olarak ödüller veren lider davranışdır (Turan ve Bektaş, 2014, 320).

Lider ulaşmak istenen amaçları belirler, iş görenlerle bir anlaşma yapar, amaca uygun ve istene düzeyde performansla ulaşıldığı takdirde ödül vereceğini bildirir ve başarılı olanlara ödülünü takdim eder (Bass ve Avolio, 2002, 3).

2.3.2.1.2. İstisnalarla Yönetim

İstisnalarla yönetimde lider, iş görenlere tam olarak güven duymamakta ve lider ile iş görenler arasındaki iletişimin de çok güçlü olmadığını belirtmektedir. İş gören performansında olumsuz yönde değişme olduğunda ve arzulanan hedeflere ulaşamadığında

istisnalarla yönetim geçerli olmaktadır. Aktif ve pasif istisnalarla yönetim olarak iki çeşidi bulunmaktadır (Bass, 1985, 25-41).

Aktif istisnalarla yönetim, liderin izleyenlerin sergilediği başarıyı ölçmesi ve amaçlardan uzaklaşmayı engellemeye çabalamasını ifade eder (Cemaloğlu ve Kılınç, 2012, 135). Lider grup çalışmalarına katıldığında etkinlikleri yakinen takiptedir ve müdahale edilmesi gerektiğini düşündüğünde problemin daha çok büyümesini önleyerek en kısa zamanda çözümünü sağlar. Aktif istisnalarla yönetim, liderlerin standartlara uygun olma konusundaki ısrarları anlamına gelir. Yani, liderler izleyenlerin etkililiğini izlerler ve problem ortaya çıktığında hemen, çözüm için çalışmaya başlarlar (Bass ve Avolio, 2002, 3).

Pasif istisnalarla yönetim, liderlerin sorunların ciddi bir hal alana kadar harekete geçmede geç kalmalarını ifade eder. Lider olayların dışında kalmaktadır ve gelişen olayları sadece izler. Ancak olumsuz bir durum yaşandığında olaya müdahil olur ve durumun düzeltilmesi için çaba gösterir. Bu modelde liderin izleyenlere olumlu bir katkısının ve yönlendirme faaliyetinin olmadığını söylemek mümkündür. Liderin etkin ve dinamik bir yapıya sahip olduğu izleyenleri her yönden destekleyip koordine eden özelliklere sahip modern liderlik modellerinin çok gerisinde kalmış bir yaklaşımdır (Bass ve Avolio, 2002, 3).

2.3.3. Serbest Bırakıcı Liderlik (Laissez-Faire) Modeli

Liderin bulunmadığı durumlar ya da örgüt çalışanlarıyla herhangi bir paylaşımı bulunmayan veya onlara sınırsız özgürlük tanıyarak serbest bırakan bir liderin bulunduğu durumlar için geçerli olan yaklaşımdır. Serbest bırakıcı liderler, örgüt çalışanlarını kendi hallerine bırakan, bütün grup üyelerini kendi başlarına hedef belirleyip bu hedefe kendi planlarıyla ve imkanlarıyla ulaşmalarına izin veren liderlerdir. Bu tip modeldeki liderlerin tam yetki sahibi olduğunu söyleyemeyiz çünkü yetkilerini iş görenlerine dağıtmaktadırlar. Yetkiyi elinde bulundurmamalarında dolayı sorumlulukları da olmadığı için riske girmeyen lider tiplerini oluştururlar (Bass, 1990, 9-32).

Serbest bırakıcı özellikteki liderler, sorumluluk almayan, kendi kabuğuna çekilerek hiçbir şeye karışmayan, iş görenleri kontrol etmeyen ve onlara hiçbir dönütte bulunmayan, iş görenlerin neye ihtiyaç duyduğunu önemsemeyen ve her şey nasılsa öyle devam etsin düşüncesine sahiptirler. Bu liderler herhangi bir konuda karar almaktan da çekinirler bu yüzden kararları çok geç verirler. Odalarından dışarıya çıkmayan bu liderlerin yokluğu hissedilmez (Akan, Yıldırım ve Yalçın, 2014, 395).

Serbest bırakıcı liderin özellikleri ile pasif istisnalarla yönetim liderinin özellikleri birbirine benzerlik göstermektedir. İkisinde de lider, izleyenlerini serbest bırakmıştır. Serbest bırakıcı liderin izleyenleri özgür bir çalışma ortamına sahiptir çünkü onları kontrol eden bir lider yoktur istedikleri şekilde çalışabilirler ve çalışmaları da denetleyen kimse yoktur. Liderlik yönleri zayıf kalmış ve göreve kendi çabasıyla değil başkasının direktifi ile getirilmiş kişilerde gözlenen bir durumdur. Sözde liderin var olduğu durumlar için de geçerli bir yaklaşımdır (Karip, 1998, 449).

Müdahaleci olmayan liderler örgüt çalışanlarına yönlendirme yapmazlar ve onlara sınırsız özgürlük alanı oluşturarak liderlik yapmaktan kaçınırlar. Serbest bırakıcı liderlik davranışını benimseyen liderlerin bulunduğu okul yöneticilerinde, öğretmenlerin bireysel gelişimlerine destek olan, onların okulun hedeflerini benimsemelerini sağlayan ve onları başarıya odaklayıp motive eden bir ortamdan mahrum kaldıklarını söylemek mümkündür. Bu tür liderlere odasından dışarı çıkmayan, öğretmenlerle oldukça az muhatap olan, öğretmenlerin, öğrencilerin ve okulun ihtiyaçlarını umursamayan, ne olursa olsun düşüncesindeki müdürler örnek olarak gösterilebilir (Bass ve Steidlmeier, 1999, 181-217).

2.3.4. Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stillerinin Karşılaştırılması

Dönüşümcü lider ile sürdürümcü lider arasında hem liderler açısından hem de iş görenler açısından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Dönüşümcü liderin bireylere ve örgüte yönelik katkıları sürdürümcü liderin katkılarından daha fazla olması ve dönüşümcü liderin izleyenlerinin, sürdürümcü liderin izleyenlerine kıyasla beklenilenden daha fazla gayret göstermekle birlikte daha fazla başarıya sahip olmaları iki liderlik tipi arasındaki farklılıkları doğurmaktadır (Taslak, 2008, 128).

İki liderlik stili arasındaki bu farklılıkların oluşmasındaki temel faktör ise dönüşümcü liderin olaylara müdahil olma, bireyleri ve süreci yönetme becerisinin sürdürümcü lidere göre daha fazla olmasından kaynaklanabilir. Dönüşümcü özelliğe sahip liderlerin sürdürümcü özelliğe sahip liderlere göre daha fazla olumlu taraflara sahip olduğu söylenebilir.

Dönüşümcü lider, grup üyelerinin belirlenen ortak hedefe varabilmek için birbirlerine kenetlenmelerini, güdülenme düzeylerinin artırılmasını, kapasitelerinin sınırlarını zorlamalarını, ilgi alanlarını genişletmelerini sağlamak, her zaman daha iyisini başarabilecekleri inancını aşılamak ve onları her konuda cesaretlendirmek gibi işlevlere sahiptir (Bass, 1990, 21).

Sürdürücü liderler yeniçağa ayak uyduramamış hala eski moda yönetici davranışlarına devam eden, örgütün canlı bir organizma olduğunu fark edemeyip hala dıştan uyarıcı komutlarla idare ettirilebileceği görüşüne sahipken birçok fonksiyona sahip olan dönüşücü liderin örgütü dönüşen, gelişen, her an bir devinim içinde olan bir yapı olarak gördüğü söylenebilir.

2.3.5. Okul Yöneticileri Bakımından Dönüşücü ve Etkileşimci Liderlik

Okul yöneticisi, okul üyeleri aracılığıyla bulunduğu kurum için iş yapan kişi anlamına gelmektedir. Okul yöneticileri etkili bir iletişim kurmak zorundadır. Okul yöneticileri, iletişim kurarken aktarmak istediği düşünceleri açık ve net olarak ifade edebilmelidir. Karşısındaki kişiyi anlaması gerektiği için iyi bir dinleyici özelliğine de sahip olmalıdır. Böylece sağlıklı bir iletişim ortamı kurularak amaçlara ulaşmada bilgi paylaşımları ve karşılıklı empati kurabilme durumları gerçekleşmiş olur (Taş, 2017, 13).

Hızlı bir değişim ve gelişim sürecinin yaşandığı bu çağda, geleceğimize ve toplumumuza yön verecek kilit role sahip olan okulların önemi oldukça fazladır. Okulların yüksek verime ulaşmaları için ise okul yöneticilerinin çok önemli sorumluluklara sahip olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesi ve iş ile ilgili tatmin olma düzeylerinin artırılması okul müdürünün görevleri arasındadır (Şişman, 2009, 8).

Eğitim sisteminin en önemli ögesi olan öğretmenlerin, eğitim sisteminde etkinlikleri ve rolleri giderek artmaktadır. Değişimin giderek hızlandığı günümüz şartlarında eğitim yöneticileri de bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Çünkü değişen dünyada eğitim sistemleri de aynı kalmamakta ve bu değişimin bir parçası haline gelmektedir. Bunun sonucu olarak eğitim yöneticilerinden beklenen davranışlar ve roller de güncellenme ihtiyacı doğurmaktadır (Kılınç, 2013, 30).

Okul yöneticisi, öğretmenlerin okulda alınan kararlara katılımını sağlamalıdır. Öğretmenlerin çalıştığı okula olan bağlılığı, aidiyet duygusu, alınan kararları benimsemeleri ve kararların daha etkili bir şekilde uygulanabilmesi öğretmenlerin karar alma sürecine dahil olması ile sağlanabilir (Erdoğan, 2000, 32-45).

Okulun misyon ve vizyonunun belirlenmesi ve görev paylaşımı, sürecin yönetimi, öğrencilerin gelişim düzeylerinin takibi, öğretmenlerin mevcut mesleki yeterliliklerinin geliştirilmesi, okul kültürünün güçlendirilmesi ve okulun çevresiyle olan işbirliğinin artırılması öğretim liderlerinin önemsemesi gereken konulardır (Şişman, 2014, 75-90).

Dönüşümcü liderliğin yaygınlaştırılması, eğitimin örgütsel açıdan yenileşmesinde çok önemli role sahiptir. Dönüşümcü lider, öğretmenlerin entelektüel yönlerden gelişmelerine teşvik eden, onların dönüşümün bir parçası olarak olumlu duygular yaşamalarını sağlayan liderdir (Doğan, 2016, 119). Leithwood, dönüşümcü özelliğe sahip olan okul yöneticisini başta öğretmenler olmak üzere okulun bütün çalışanlarıyla bir bütün olarak hareket eden, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlamak için sahip olduğu vizyonu onlarla paylaşan ve örnek kişiliğiyle çalışanlara ilham veren kişi olarak ifade etmektedir (Avcı, 2005, 95).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımının, eğitim kurumları açısından getirdiği en önemli kazanım dönüşümdür. Eğitim alanında dönüşümcü liderlik, eğitimin bütün unsurlarında köklü dönüşümler gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Taş ve Çetiner, 2011, 370).

Değişim sürecinin çok hızlı yaşanması, temel eğitim kurumlarımız olan okulların vizyon ve misyonlarında da değişikliklere neden olmuştur. Okul yöneticileri de bu değişime ayak uydurmuş ve okul ortamında sergiledikleri liderlik tarzlarını değiştirmeye çalışmışlardır. Okul müdürleri okuldaki mevcut işleyişe direkt ve dolaylı yoldan önemli etkilerde bulunur ve eğitim sürecinin verimliliğinde de okul müdürlerinin liderlik tarzlarının büyük katkısı bulunmaktadır (Şişman, 2004; Akt. Cerit, 2007, 88).

Okul müdürlerinin büyük çoğunluğunda geleneksel liderlik yaklaşımları gözlenirken; az sayıda okul müdürü çağdaş liderlik modellerini benimsemektedir. Geleneksel modeli benimseyip, okulların yalnızca eğitim ve öğretimin gerçekleştirildiği yerler olduğunu düşünen okul müdürleri sürdürümcü liderliğin örneklerini sergilerken; okulları, hayatın parçası olarak algılayan, okul ile yaşamı bütünleştiren müdürler de dönüşümcü liderliğin birer örneğidir (Kılınç, 2013, 30).

Öğretimsel liderlik anlayışına göre, okulun, öğretmenlerin ve öğrencilerin akademik yönden, sosyallik boyutundan ve kültürel bakımdan başarıya ulaştıracak ve süreci yönetecek kişi okul müdürleridir. Amacı başarılı öğrenciler yetiştirmek olan okulun, hedeflerine ulaşabilmek için okul müdürünün hem kendi başına hem de diğer insanlar aracılığıyla yerine getirmesi gereken davranışlar vardır (Şişman, 2014, 54).

2.4. Bu Konuda Yapılmış Çalışmalar

Liderlik stilleri ile ilgili, ülke içinde ve ülke dışında yayınlanmış çalışma ve araştırılmaların paylaşımı bu bölümün konusunu oluşturmaktadır. Çalışmaların ortak yönleri olarak çağdaş liderlik modellerinden dönüşümcü liderlik üzerinde durulması ve genel

anlamda, dönüşümcü, sürdürümcü, serbest bırakıcı olarak üç tip modeli inceledikleri söylenebilir. Ayrıca çalışmaların liderlik stillerini kişisel özellikler bakımından değerlendirmeye tabi tutmaları da sahip oldukları ortak yönlerden birisidir.

2.4.1. Yurtiçi Çalışmalar

Oran (2002), ilköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin dönüşümsel önderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri isimli araştırmada, okul yöneticilerinin okullarına özgü yapıyı korumak istedikleri, değişiklik yanlısı olmadıkları tespit edilmiş olmakla beraber okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik davranışlarını uygulamadıkları belirtilmiştir.

Oğuz (2008) tarafından yapılan ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişki isimli tarama modelindeki çalışmasında, dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin yönetici görüşleri, cinsiyet, mesleki kıdem ve okulda çalışılan süreye göre, anlamlı şekilde değişmemekte, ancak eğitim durumuna göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Yöneticilerin eğitim düzeyi yükseldikçe dönüşümcü liderliği benimseme oranı da yükselmektedir. Sürdürümcü liderlik stiline ilişkin yöneticilerin görüşleri cinsiyet, mesleki kıdem ve okulda çalışılan süreye göre değişmemekte, ancak eğitim durumuna göre anlamlı farklılaşmaktayken, yöneticilerinin sürdürümcü liderlik stiline ilişkin öğretmenlerin görüşleri cinsiyete, eğitim durumuna, mesleki kıdeme ve çalışılan süreye göre değişmemektedir. Yöneticilerin sürdürümcü liderlik stili ile bölge arasında anlamlı bir fark yokken, sürdürümcü liderlik stili ile ilgili öğretmenlerin görüşleri ile bölge arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin sürdürümcü liderlik stiline ilişkin görüşleri ile illerin sosyo-ekonomik seviyeleri arasında anlamlı fark yokken, öğretmenlerin görüşleri ile illerin sosyo-ekonomik seviyeleri arasında ise anlamlı farklılıklar vardır. Bu farkın kaynağının ise gelişmiş-az gelişmiş ve az gelişmiş- gelişmemiş iller arasında olduğu tespit edilmiştir.

Cesur (2009) tarafından ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi isimli araştırmada, liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarını oluşturan dönüşümcü stil, sürdürümcü stil ve serbest bırakıcı stil ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiler bazı değişkenler bakımından incelenmiştir. Okul müdürlerinin algılanan liderlik stili düzeyi; dönüşümcü stil olarak sonra sürdürümcü stil ve serbest bırakıcı stil şeklinde sıralanmıştır. Liderlik stilleri ile demografik değişkenlerde cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi ve okulda çalışma süresi değişkenlerinde

gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Liderlik stilleriyle iletişim becerilerinin arasında önemli ilişki bulunduğu ifade edilmiştir.

Çobanoğlu (2003), İlköğretim yöneticileri üzerinde yapılan araştırmasında, yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre müdürlerin dönüşümcü lider davranışların gösterip göstermediği incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ölçeği anketinin uygulandığı çalışmada, okul yöneticilerinin kendilerini dönüşümcü lider olarak tanımladığı ve öğretmenlerde yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri sergilediklerini belirtmişlerdir.

Korkmaz (2005) tarafından duyguların ve yöneticilerin liderlik stillerinin öğretmen Performansına etkisini incelendiği çalışmada, okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının öğretmenlerin performanslarına olan etkilerini araştırılmıştır. 285 öğretmene likert tipinde bir ölçek uygulanarak, Bass ve Avolio nun geliştirdiği “çok faktörlük anketi” kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre okul müdürleri dönüşümcü liderlik stillerini sergilediklerinde öğretmenler için motive edici olmakta ve iyimser duyguları ortaya çıkartarak öğretmenlerin performansına olumlu etki etmektedir.

Şahin (2005), ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri isimli çalışmada, okul müdürlerinin etkileşimci liderlik stillerine ilişkin algıları okulun sosyo-ekonomik seviyesine göre anlamlı farklılıklar gösterirken, öğretmenlerin okul müdürlerinin sahip olduğu liderlik stillerine ilişkin algılarının hizmet sürelerine, okulun statüsüne ve sosyo-ekonomik seviyesine göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini ifade etmiştir.

Kaya (2014) tarafından gerçekleştirilen ilköğretim müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki isimli çalışmada, okul yöneticilerinin dönüşümsel tipteki liderlik özellikleriyle öğretmenlerin örgüte olan bağlılık düzeyi arasındaki ilişkileri öğretmenlerin bazı değişkenlerine göre saptamaya çalışılmıştır. Araştırmada dönüşümcü liderlik algılarında cinsiyet, yaş ve kıdeme göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmadığı ifade edilmiştir. Dönüşümcü liderlikle örgüte bağlılık düzeyi arasındaki ilişki pozitif yönlü ve anlamlı bulunarak dönüşümcü liderliğin örgüte bağlılığı olan etkilediği belirtilmiştir.

Karip (1998), dönüşümcü liderliğe ilişkin olarak Ankara il merkezinde yapılan araştırmasında okul yöneticilerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderliğe ilişkin davranışlarını sergileme düzeylerinin tespit edilmesini amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda, özel nitelikteki ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik düzeylerinin yüksek olduğu, devlet ilköğretim okullarındaki okul yöneticilerinin kendi dönüşümcü ve

sürdürücü davranış özelliklerini yüksek puanla değerlendirirken, yönetici yardımcılara ait bu özellikleri düşük bulduğu bulmuşlardır. Liderlik kapasitesine sahip olma açısından devlet okulunda görevli olan yöneticiler kendilerini özel okulda görevli yöneticilerden daha yeterli görmektedirler.

Fikret-Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001) araştırmasında, liderlik konusunun kültürle olan ilişkisinin incelendiği kültürler arası nitelikte bir araştırma olan GLOBE kapsamında Türkiye’de yapılan ölçümlerde çalışanlara yöneticileri hakkında sorular sorulmuştur. Sonuçlar liderler arasında en çok gözlenen liderlik stillerinin en yüksek düzeyde hiyerarşik-otoriter, ikinci yüksek düzeyde babacan-kollayıcı, üçüncü olarak da etkileşimsel-takım yönelimli ve serbest bırakıcı stilleri olduğu belirlenmiştir. Aynı çalışma kapsamında çalışanlara ideal liderlik stili hakkında sorular sorulmuş ve çalışanların sırasıyla tercih ettikleri liderlik stillerinin ilişki merkezli, görev merkezli, katılımcı ve dönüşümsel liderlik tarzları olduğu bulunmuştur.

Keleş (2009) tarafından Muğla ilinde ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerinin öğretmen görüşlerini esas alarak incelendiği çalışmada Muğla il merkezindeki toplam 21 tane A tipi ilköğretim okulunda görevli olan 452 öğretmene "Dönüşümsel Önderlik Anketi" adlı anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda öğretmen görüşleri, okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerini sergilediklerine işaret etmektedir. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin kıdem yıllarına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Altun (2003) araştırmasında ilköğretimde görevli okul yöneticilerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önemin ve uygulamadaki mevcut durumun incelendiği çalışmada, müdürlerin dönüşümsel liderliğin öğeleri ile ilgili olumlu düşüncelere sahip oldukları ve önemsedikleri belirlenmiştir. Fakat önemsedikleri ölçüde uygulamaya dökmediklerinin belirlendiği ifade edilmiştir.

Cemaloğlu (2007), Okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle yıldırmanın karşılıklı ilişkilerinin incelendiği makalesinde, okul müdürleri tarafından en çok benimsenen liderlik stiline, çağdaş yaklaşımlardan birisi olan dönüşümcü liderlik stili olduğu sonucuna varılmıştır. Serbest bırakıcı liderlik stiline benimsenme düzeyi daha düşük olarak tespit edilmiştir.

Çiçek (2010) araştırmasında, ilköğretim okulunda görevli müdürlerin liderlik stillerinden serbest bırakıcı liderlik stili düzeyleriyle öğretmenlerin motivasyon düzeyleri

arasında pozitif yönde ilişki bulunurken, dönüşümsel liderlik stiliyle öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin anlamlı ilişkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Okçu (2011) çalışmasının sonuçlarına göre, okul müdürlerinin sahip olduğu liderlik stilleri ile öğretmenlerin yıldırımaya maruz kalma düzeyleri arasında ilişkiye dikkat edildiğinde, işlemci liderliğe sahip müdürlerle çalışan öğretmenler düşük düzeyde de olsa yıldırma yaşadıkları belirlenmiştir. Dönüşümsel liderlik stiline sahip olan müdürler ile çalışan öğretmenlerde ise yıldırma yaşama düzeyinin negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre müdürlerin dönüşümsel nitelikteki lider davranışları arttıkça öğretmenlerin yıldırımaya maruz kalma düzeyleri de azalmaktadır diyebiliriz. Liderlik stili ile yıldırma arasındaki ilişki bakımından benzer çalışmalar ve aynı doğrultuda çıkan sonuçlar Yağcı ve Uluöz (2017) ve Peker, İnandı ve Gılıç (2018) çalışmalarında da bulunmaktadır.

2.4.2. Yurtdışı Çalışmalar

Bass (1985), dönüşümsel liderlik ile ilgili gerçekleştirdiği araştırmada, dönüşümsel liderlik kavramını ölçebilmek amacıyla çoklu faktörlü liderlik ölçeğini geliştirmiştir. Etkileşimci lider ve dönüşümcü lideri sistematik bir şekilde karşılaştıran Bass'ın ölçeği, birçok dile çevrilerek çeşitli ülkelerde birçok örgütte kullanılarak yapı geçerliği ve güvenirliliği test edilmiştir.

Eagly, Johannesen-Schmidt ve Van Engen (2003), okul yöneticilerinin liderlik stillerinden dönüşümsel, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik düzeyleri cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenlerine göre incelendiğinde anlamlı farklılıklar gösterip göstermemesini incelediği araştırmasında cinsiyet ve kıdem değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilemezken yaş değişkeni bakımından anlamlı farklılıklar olduğunu ifade etmiştir.

Podsakoff vd.(1990), dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerini ayırt edebilmek için geliştirdiği model ile dönüşümcü liderlik anketi oluşturmuş ve dönüşümcü liderliği 1) ilham sağlama, 2) davranış modeli oluşturma, 3) kendini gruba adama, 4) bireysel destek, 5) entelektüel uyarım, 6) yüksek beklenti boyutları ile belirlemeyi amaçlamıştır.

Judge ve Piccolo (2004), yöneticilerin liderlik stillerini belirlemek ve iş görenlerin doyum, motivasyon ve performanslarını etkileme düzeylerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirdiği araştırmada; yöneticilerin liderlik stili düzeyleri sırasıyla dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümsel liderlik ile iş görenlerin doyum , motivasyon ve performans düzeyleri arasında pozitif ilişki olduğunu saptamıştır.

Lee (2012), araştırmada işlemci, dönüşümcü, serbest bırakıcı ve yıkıcı liderlik stillerinin yöneticilerin yıldırma davranışlarıyla olan ilişkisini incelemiş ve yıkıcı liderlik stili ile yıldırma davranışları arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yıldırma davranışı gösterme ile en düşük ilişki gösteren liderlik stili dönüşümcü liderlik olduğu ifade edilmiştir.

Astrauskaite, Notelaers, Medisauskaite ve Kern (2015) tarafından 320 kişilik bir veri grubuna uygulanan çalışmada, dönüşümcü liderin ahlaki ve etik bir ortam sağlayarak iş yerinde meydana gelebilecek tacizlerin önüne geçtiğini, stres sonucunda çalışanlar arasında meydana gelen çatışmaları etkin bir şekilde yönettiği tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderin izleyenlerin öz değerlerine hitap ettiği gözlenerek onların özerkliklerini koruduğu, geri bildirimler verme özelliğine sahip olduğu ve görevleriyle konularda ilgili izleyenlere kolaylıklar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölüm araştırmaya ait model, evren, örneklem, kullanılan ölçekler, ölçeklere ilişkin güvenirlik ve geçerlilik bilgileri ile veri analiz tekniklerinin sonuçları ile ilgili detaylı bilgilerden meydana gelmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Lise Müdürlerinin Liderlik Stillерinin belirlenmesini ve bu liderlik stillerinin öğretmenlerin bazı özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirleme amacı taşıyan bu araştırma çalışması, birden fazla değişken arasındaki değişimi ve değişimin derecesini belirlemeyi amaçlayan betimsel nitelikte tarama modeli tipindedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini 2018-2019 eğitim ve öğretim döneminde İzmir ilindeki Anadolu Liselerinde görevli öğretmenler meydana getirmektedir. Evreni en iyi şekilde temsil edebilmesi için İzmir ilindeki 30 ilçe sayısının %20 sine karşılık gelen 6 ilçe; Aliğa, Bornova, Kemalpaşa, Kınık, Torbalı, Selçuk olarak seçkisiz örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Belirtilen ilçelerde bulunan 19 tane Anadolu Lisesinde görev yapan 810 öğretmenden 251 tanesine, böylece örneklemin yaklaşık olarak %30' una ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini 2018-2019 eğitim ve öğretim yılında Aliğa, Bornova, Kemalpaşa, Kınık, Torbalı, Selçuk, ilçelerindeki Anadolu Liselerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Aşağıdaki tablolarda araştırma örneklemini elemanlarının alt problemlerdeki değişkenler bakımından detaylı bilgileri verilmektedir.

Tablo 1 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Cinsiyet	n	%
Kadın	151	60,2
Erkek	100	39,8
Toplam	251	100,0

Tablo 1'de belirtildiği gibi araştırmanın evrenine karşılık gelen 251 tane öğretmenin cinsiyetlerine göre dağılımından 151(%60,2) kadın ve 100 (%39,8) erkekten meydana geldiği görülmektedir. Kadın öğretmenlerin araştırmaya katılma eğilimlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 2 Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Branşlar	n	%
Sayısal Branşlar	91	36,3
Sözel Branşlar	132	52,6
Yeteneksel Branşlar	28	11,2
Toplam	251	100,0

Tablo 2 den anlaşıldığı üzere araştırmaya destek veren öğretmenlerin branşları incelendiğinde 91 (%36,3) kişi sayısal branşlar, 132 (%52,6) kişi sözel branşlar, 28 (%11,2) kişi yeteneksel branşlar olarak dağılım göstermektedir. Araştırmaya sözel branşa sahip öğretmenlerin katılma eğiliminin diğer branşlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Sayısal branşlar matematik, fizik, kimya, biyoloji, bilişim alanlarını kapsamaktadır. Sözel branşlar Türk dili ve edebiyatı, felsefe, coğrafya, tarih, yabancı dil, rehberlik, din kültürü ve ahlak bilgisi alanlarını kapsamaktadır. Yeteneksel branşlar ise resim, müzik ve beden eğitimi alanlarını oluşturmaktadır.

Tablo 3 Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Mesleki Kıdem	n	%
0-10 yıl arası	64	25,5
11-20 yıl arası	103	41,0
21-30 yıl arası	79	31,5
31-40 yıl arası	5	2,0
Toplam	251	100,0

Tablo 3'ten anlaşıldığı üzere araştırmaya destek veren öğretmenler arasında en yüksek çoğunluğu 103 kişi ile mesleki kıdemi 11 ile 20 sene arasındaki öğretmenler, ikinci çoğunluğu 79 kişi ile mesleki kıdemi 21 ile 30 sene arasındaki öğretmenler, üçüncü çoğunluğu 64 kişi ile mesleki kıdemi 0 ile 10 sene arasındaki öğretmenler ve sonuncu olarak 5 kişi ile mesleki kıdemi 31 ile 40 sene arasındaki öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 4 Öğretmenlerin Bulundukları Okuldaki Çalışma Sürelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Okuldaki çalışma süresi	n	%
0-5 yıl aynı okulda bulunma süresi	124	49,4
6-10 yıl aynı okulda bulunma süresi	77	30,7
11-15 yıl aynı okulda bulunma süresi	39	15,5
16-20 yıl aynı okulda bulunma süresi	7	2,8
21-25 yıl aynı okulda bulunma süresi	4	1,6
Toplam	251	100,0

Tablo 4’de belirtildiği üzere araştırmaya destek veren öğretmenlerin okullarındaki çalışma süreleri bakımından kıyaslanması sonucunda birinci çoğunluğu 124 (%49,4) kişi ile 0-5 yıl arası çalışan öğretmenler, ikinci çoğunluğu 77 (%30,7) kişi ile 6-10 yıl arası çalışan öğretmenler, üçüncü çoğunluğu 39 (%15,5) kişi ile 11-15 yıl arası çalışan öğretmenler, dördüncü çoğunluğu 7 (2,8) kişi ile 16-20 yıl arası çalışan öğretmenler, beşinci çoğunluğu ise 4 (%1,6) kişi ile 21-25 yıl arası çalışan öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 5 Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimine İlişkin Betimsel İstatistikler

Yöneticilik deneyimi	n	%
Evet	70	27,9
Hayır	181	72,1
Toplam	251	100,0

Tablo 5 te görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerden 70 (%27,9) kişi daha önceden yöneticilik deneyimine sahip iken 181 (%72,1) kişinin yöneticilik deneyimi bulunmamaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada lise müdürlerinin sahip olduğu liderlik stillerinin belirlenmesi amacıyla örneklemde dahil bulunan öğretmenlerin ifadelerine göre lise müdürlerinin hangi liderlik stiline sahip olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaca uygun olarak Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014,392-415) tarafından geliştirilmiş olan 35 maddeden oluşan beşli likert tipindeki Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca alt problemlerimizde yer alan cinsiyet, branş, mesleki kıdem, okuldaki çalışma süresi, yöneticilik deneyimi olup olmadığı değişkenlerinin tespit edilmesi amacıyla kişisel bilgiler formu örneklemdeki öğretmenlere uygulanmıştır.

Her bir boyutu ayrı bir ölçek niteliğinde olan, Okul müdürleri liderlik stilleri ölçeği Dönüşümcü liderlik stili, serbest bırakıcı liderlik stili ve sürdürümcü liderlik stili olmak üzere üç ayrı boyuttan ve 35 maddeden oluşmaktadır. Ölçeği meydana getiren üç boyut bakımından üç ayrı değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Birinci boyut olan dönüşümcü liderlik için 1., 4., 6., 8., 10., 11., 14., 15., 16., 19., 20., 22., 23., 24., 25., 27., 30., 32., 34., 35. maddeler, ikinci boyut olan serbest bırakıcı liderlik için 2., 9., 12., 13., 17., 26., 31., 33. maddeler, üçüncü boyut olan sürdürümcü liderlik için 3., 5., 7., 18., 21., 28., 29. maddeler karşılık gelmektedir. Dönüşümcü liderlik bakımından alınabilecek puan aralığı 20-100 arası, serbest bırakıcı liderlik bakımından alınabilecek puan aralığı 8-40 arası, sürdürümcü liderlik bakımından alınabilecek puan aralığı 7-35 arasındır. Ölçeğin geçerliğini belirleyebilmek için

açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Güvenirlik için öncelikle Cronbach-Alfa değeri hesaplanmış, Spearman-Brown iç tutarlılık katsayıları hesaplanmış ve test tekrar test güvenirlik katsayısı belirlenmiştir. Bu hesaplamalar sonucunda kabul edilebilir uyum sonuçlarına ulaşılmıştır. Dönüşümsel liderlik için hesaplanan Cronbach's-Alfa katsayısı 0,96 bulunmuş, Spearman-Brown sonucu ise 0,95 bulunmuştur ve güvenirlik katsayısının 0,92 olduğu belirlenmiştir. Sürdürümcü liderliğin Cronbach's-Alfa katsayısı 0,85 olarak belirlenmiş, Spearman-Brown sonucu 0,81 bulunmuştur ve güvenirlik katsayısı 0,79 olduğu belirlenmiştir. Serbest bırakıcı liderlik Cronbach's-Alfa katsayısı 0,82 bulunmuş, Spearman-Brown sonucu 0,77 olduğu belirlenmiştir ve güvenirlik katsayısı 0,87 olduğu görülmüştür. Ölçek, psikometrik ölçüm sonuçlarına göre % 54,19 varyansa sahiptir. Alt boyutlarının varyans değerleri ise sırasıyla sürdürümcü, serbest bırakıcı ve dönüşümcü liderlik için %4,3, %12,45, %37,4 olduğu belirlenmiştir. Her bir boyutu için DFA ya göre uygun uyum indekslerine sahip olduğu, iç tutarlık güvenirlik katsayılarının uygun değerlerde bulunduğu tespit edilmiştir (Akan ve diğerleri, 2014, 392-415).

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan verileri toplayabilmek için öncelikle İzmir Milli Eğitim Müdürlüğü ve valilikten okullarda çalışma yapılabilmesi amacıyla izin alınmıştır (bkz. Ek 4). Araştırma ölçekleri Aliaga, Bornova, Kemalpaşa, Kınık, Torbalı ve Selçuk ilçelerindeki belirlenmiş olan 19 okulda öğretmenlerle birebir görüşülerek doldurtulmuştur.

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Araştırmada ulaşılan verilerin ilk olarak normal bir dağılım gösterip göstermediği ve homojenlik yönünden t testi ve F testi uygulamak için elverişliliği incelenmiş ve uygun olduğu tespit edilmiştir. Verilere ilişkin ortalama, standart sapma, yüzde, frekans hesaplamaları ölçme aracındaki değişkenlere göre yapılmıştır. Lise müdürlerinin liderlik stillerinin cinsiyet ve yöneticilik deneyimi olup olmaması değişkenleri bakımından anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğinin tespiti için t testi kullanılmış; mesleki kıdem, branş ve okuldaki görev yapma süresi bakımından ise F testi kullanılmıştır. Araştırma verilerinin IBM SPSS-22 programı vasıtasıyla analizi yapılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölüm, ulaşılan verilerin analiz edilmesi sonucundaki bulguların, alt problemlerdeki sıraya göre tabloya dökülmesi ve yorumlanması şeklinde sunulmasını kapsamaktadır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “Lise müdürlerinin liderlik stili düzeyleri nelerdir?” şeklindedir. Bu alt problemle ilgili ortalama ve standart sapma istatistiksel hesaplamaları kullanılarak ulaşılan Dönüşümcü, Serbest bırakıcı, Sürdürümcü Liderlik stili düzeyleriyle ilgili bilgiler analiz edilmiş ve tabloda sunulmuştur.

Tablo 6 Lise Müdürlerinin Liderlik Stili Düzeylerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Liderlik stilleri	n	$\bar{X}$	SS
Dönüşümcü Liderlik Stili	251	3,6298	,70961
Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	251	2,3633	,76368
Sürdürümcü Liderlik Stili	251	2,8618	,57875

Tablo 4 de görüldüğü gibi $\bar{X} = 3,6298$ ortalama ile dönüşümcü liderlik stili birinci sırada, $\bar{X} = 2,8618$ ortalama ile sürdürümcü liderlik stili ikinci sırada, $\bar{X} = 2,3633$ ortalama ile serbest bırakıcı liderlik stili üçüncü sırada bulunmaktadır.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmadaki ikinci alt problem “Lise müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” şeklindedir. Bu problemle ilgili t testi kullanılarak elde edilen bilgiler analiz edilmiş ve tabloda sunulmuştur.

Tablo 7 Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Cinsiyetine İlişkin Betimsel İstatistikler

Liderlik stilleri	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	T	P
Dönüşümcü Liderlik Stili	Kadın	151	3,6442	,72361	,395	,693
	Erkek	100	3,6080	,69097		
Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	Kadın	151	2,3126	,78274	-1,296	,196
	Erkek	100	2,4400	,73113		
Sürdürümcü Liderlik Stili	Kadın	151	2,8168	,56693	-1,518	,130
	Erkek	100	2,9298	,59254		

Lise müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre $P=.05$ düzeyine anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla müdürlerin liderlik stillerinin öğretmenlerin cinsiyetleri bakımından belirleyici bir faktör olmadığı söylenebilir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmadaki üçüncü alt problem “Lise müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?” biçimindedir. Bu alt problemle ilgili F testi kullanılarak elde edilen bilgiler analiz edilmiş ve tabloda sunulmuştur.

Tablo 8 Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin Betimsel İstatistikler

Liderlik stilleri	Branşlar	n	$\bar{X}$	SS
Dönüşümcü Liderlik Stili	sayısal branşlar	91	3,5467	,77694
	sözel branşlar	132	3,6426	,67541
	yeteneksel branşlar	28	3,8393	,60620
	Toplam	251	3,6298	,70961
Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	sayısal branşlar	91	2,3456	,79587
	sözel branşlar	132	2,3826	,76195
	yeteneksel branşlar	28	2,3304	,68399
	Toplam	251	2,3633	,76368
Sürdürümcü Liderlik Stili	sayısal branşlar	91	2,8072	,63395
	sözel branşlar	132	2,8701	,55468
	yeteneksel branşlar	28	3,0000	,48872
	Toplam	251	2,8618	,57875

Tablo 9 Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin F Testi Analiz Sonuçları

Liderlik stilleri		Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Dönüşümcü Stili	Gruplar içi	1,878	2	,939	1,878	,155
	Gruplar arası	124,008	248	,500		
	Toplam	125,886	250			
Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	Gruplar içi	,108	2	,054	,092	,912
	Gruplar arası	145,693	248	,587		
	Toplam	145,801	250			
Sürdürümcü Stili	Gruplar içi	,816	2	,408	1,220	,297
	Gruplar arası	82,923	248	,334		
	Toplam	83,739	250			

Yapılan F testine göre lise müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin branşları bakımından $P=.05$ düzeyine anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmadaki dördüncü alt problem “Lise müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?” şeklindedir. Bu alt problemle ilgili F testi kullanılarak elde edilen bilgiler analiz edilmiş ve tabloda sunulmuştur.

Tablo 10 Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Liderlik Stilleri	Mesleki Kıdem Yılı	n	$\bar{X}$	SS
Dönüşümcü Liderlik Stili	0-10 arası	64	3,6696	,63477
	11-20 arası	103	3,5867	,71093
	21-30 arası	79	3,6265	,75899
	31-40 arası	5	4,0600	,83621
	Toplam	251	3,6298	,70961
Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	0-10 arası	64	2,2656	,69953
	11-20 arası	103	2,3920	,81105
	21-30 arası	79	2,4218	,72906
	31-40 arası	5	2,1000	1,12985
	Toplam	251	2,3633	,76368
Sürdürümcü Liderlik Stili	0-10 arası	64	2,7991	,51016
	11-20 arası	103	2,8518	,62962
	21-30 arası	79	2,9114	,54485
	31-40 arası	5	3,0857	,87248
	Toplam	251	2,8618	,57875

Tablo 11 Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Branşlarına İlişkin F Testi Analiz Sonuçları

Liderlik stilleri	Branş Grupları	Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Dönüşümcü Liderlik Stili	Gruplar içi	1,219	3	,406	,805	,492
	Gruplar arası	124,668	247	,505		
	Toplam	125,886	250			
Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	Gruplar içi	1,312	3	,437	,748	,525
	Gruplar arası	144,489	247	,585		
	Toplam	145,801	250			
Sürdürümcü Liderlik Stili	Gruplar içi	,707	3	,236	,701	,552
	Gruplar arası	83,032	247	,336		
	Toplam	83,739	250			

Lise müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki kıdem sürelerinin alt boyutlarına ilişkin yapılan F testi sonuçlarına göre $P=.05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerinin liderlik stilleri açısından belirleyici özellikte olmadığını söylemek mümkündür.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmadaki beşinci alt problem “Lise müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin bulundukları okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?” şeklindedir. Bu alt problemle ilgili F testi kullanılarak elde edilen bilgiler analiz edilmiş ve tabloda sunulmuştur.

Tablo 12 Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Okullarındaki Çalışma Sürelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Liderlik Stilleri	Aynı okulda çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS
Dönüşümcü Liderlik Stili	0-5 yıl	124	3,6698	,64446
	6-10 yıl	77	3,6916	,71028
	11-15 yıl	39	3,4179	,88314
	16-20 yıl	7	3,3831	,64603
	21-25 yıl	4	3,6993	,73687
	Toplam	251	3,6298	,70961
Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	0-5 yıl	124	2,3196	,73482
	6-10 yıl	77	2,3110	,76483
	11-15 yıl	39	2,5962	,84510
	16-20 yıl	7	2,5536	,71026
	21-25 yıl	4	2,1250	,75691
	Toplam	251	2,3633	,76368
Sürdürümcü Liderlik Stili	0-5 yıl	124	2,8364	,56550
	6-10 yıl	77	2,8401	,57282
	11-15 yıl	39	2,9683	,64133
	16-20 yıl	7	3,1020	,61009
	21-25 yıl	4	2,6071	,35714
	Toplam	251	2,8618	,57875

Tablo 13 Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Okullarındaki Çalışma Sürelerine İlişkin F Testi Analiz Sonuçları

Liderlik stilleri grupları	Çalışma süresi	Kareler Top.	SD	Kareler Ort.	F	P
Dönüşümcü Liderlik Stili	Gruplar içi	2,688	4	,672	1,342	,255
	Gruplar arası	123,199	246	,501		
	Toplam	125,886	250			
Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	Gruplar içi	3,043	4	,761	1,311	,266
	Gruplar arası	142,758	246	,580		
	Toplam	145,801	250			
Sürdürümcü Liderlik Stili	Gruplar içi	1,221	4	,305	,910	,458
	Gruplar arası	82,517	246	,335		
	Toplam	83,739	250			

Lise müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin okullarındaki çalışma sürelerine göre alt boyutlarına ilişkin yapılan F testi sonuçlarına göre $P=.05$ düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Öğretmenlerin okullarındaki çalışma sürelerinin liderlik stilleri açısından belirleyici bir değişken olmadığı söylenebilir.

4.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt problemi “Lise müdürlerinin liderlik stilleri, öğretmenlerin daha önce herhangi bir yöneticilik görevi bulunup bulunmamasına göre anlamlı farklılıklar göstermekte midir?” şeklindedir. Bu alt problemle ilgili t testi kullanılarak elde edilen bilgiler analiz edilmiş ve tabloda sunulmuştur.

Tablo 14 Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Yöneticilik Deneyimlerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Liderlik Stilleri	Yöneticilik Deneyimi	n	$\bar{X}$	SS	t	P
Dönüşümcü Liderlik Stili	Evet	70	3,8619	,52944	3,285	,001
	Hayır	181	3,5400	,75024		
Serbest Bırakıcı Liderlik Stili	Evet	70	2,2429	,56861	-1,559	,120
	Hayır	181	2,4099	,82355		
Sürdürümcü Liderlik Stili	Evet	70	2,8017	,46799	-1,023	,307
	Hayır	181	2,8850	,61588		

Lise müdürlerinin liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stili, öğretmenlerin herhangi bir yöneticilik deneyimi olup olmamasına göre yapılan t testi sonuçlarına göre $P=.001$ elde edilmiş ve $P<.05$ düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir. Dönüşümcü liderlik stili bakımından, daha önce yöneticilik görevi bulunan öğretmenlerin ortalamaları ($\bar{X}=3,8619$) daha önce yöneticilik görevi bulunmayan öğretmenlerin ortalamalarından ($\bar{X}=3,54$) daha yüksek iken serbest bırakıcı liderlik ile sürdürümcü liderlik stillerinde bu yönde bir anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Yöneticilik deneyimi bulunan öğretmenlerin lise müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerine ilişkin algılarının, yöneticilik deneyimi olmayan öğretmenlere göre farklı olduğunu söylemek mümkündür. Bu farklılık yöneticilik deneyimine sahip öğretmenlerin, lise müdürlerine karşı empati yapabilme becerilerinin diğer öğretmenlere nazaran daha yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırma sonucunda ulaşılan bulguların sunulması, sonuçların literatür boyunca açıklanan kavramlar ışığında tartışılması ve tartışmanın sonucunda varılan bilgilerin yorumlanmasıyla bazı önerilerin verilmesi bu bölümün konusunu oluşturmaktadır.

5.1. Sonuçlar ve tartışmalar

Bu çalışma öğretmenlerin algılarından yola çıkılarak lise müdürlerinin liderlik stillerinin belirlenmesi amacıyla İzmir ilinin Aliğa, Bornova, Kemalpaşa, Kınık, Torbalı, Selçuk ilçelerinde bulunan 19 tane Anadolu Lisesinde görev yapan 251 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir.

5.1.1. Lise Müdürlerinin Liderlik Stili Düzeylerine İlişkin Çıkan Sonuçlar

Araştırmanın örneklemindeki öğretmenlerin, okul müdürleri liderlik stili ölçeğine verdikleri cevaplar üzerinde istatistiksel analizler yapılarak lise müdürlerinin liderlik stilleri belirlenmiştir. Dönüşümcü liderlik tipi, serbest bırakıcı liderlik tipi ve sürdürümcü liderlik tipi olmak üzere üç tip liderlik stiline ulaşılmıştır. Lise müdürlerinin liderlik stillerinin ($\bar{X}=3,6298$) ortalama puanı ile birinci en çok görülen liderlik stili dönüşümcü liderlik olduğu görülmüştür. Sürdürümcü liderlik stili ($\bar{X}=2,8618$) ortalama puanı ile ikinci en çok görülen liderlik stili olduğu, serbest bırakıcı liderlik stili ise ($\bar{X}=2,3633$) ortalama puanı ile en az görülen liderlik stili olduğu söylenebilir. Lise müdürlerinin liderlik stillerinin ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik özellikleri göstermesi olumlu bir sonuç olarak yorumlanabilir. Bu sonuçla paralel sonuçlar gösteren çalışmalar oldukça yaygındır. Buluç (2009) çalışmasında ifade edildiği üzere öğretmen görüşleri açısından okul yöneticilerinin sahip olduğu liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stili daha baskın olduğu söylenebilir. Karip (1998), Korkmaz (2007), Yıldırım (2006) ve Cemaloğlu (2007.a ve b) çalışmaları da okul müdürlerinin liderlik stilleri arasında dönüşümcü liderliğin en yüksek ağırlıkta olduğunu destekler niteliktedir.

5.1.2. Lise Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Bazı Özelliklerine Yönelik Çıkan Sonuçlar

Araştırmanın örneklemindeki öğretmenlerin cinsiyet değişkeni, branş değişkeni, mesleki kıdem değişkeni, okuldaki çalışma süresi değişkeni, yöneticilik deneyiminin olup

olmaması değişkeni bakımından betimsel istatistik yöntemiyle analiz edilmiş ve sonuçlar lise müdürlerinin liderlik stilleri ile karşılaştırılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre lise müdürlerinin liderlik stili düzeyleriyle öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin yapılan t testi sonuçlarına göre lise müdürlerinin liderlik stilleri öğretmenlerin cinsiyeti bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak erkek ve kadın öğretmenlerin lise müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının birbirine paralel nitelik gösterdiği söylenebilir. Çelik ve Eryılmaz (2006) çalışması da okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucunu desteklemektedir.

Lise müdürlerinin liderlik stili düzeyleri ile öğretmenlerin branşlarına ilişkin yapılan F testi sonuçlarına göre lise müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin branşları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Cemaloğlu (2007.b) çalışmasının sonuçlarına göre de okul müdürlerinin liderlik stilleri öğretmenlerin branşları açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuçtan farklı disiplinler ile ilgili öğretmenlerin her ne kadar birçok yönden farklı bakış açılarına sahip olması mümkün iken lise müdürlerinin liderlik stiline ilişkin bakış açılarının ve algılarının ortak bir doğrultuda olduğu söylenebilir.

Araştırmada lise müdürlerinin liderlik tarzı düzeyleri ile öğretmenlerin mesleklerindeki kıdem sürelerine ilişkin yapılan F testi sonuçlarına göre lise müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin meslekteki kıdem sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca dayanarak, öğretmenlerin mesleklerinin kaçınıcı yılında olursa olsun, lise müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin görüş ve algıları birbirine yakınlık göstermektedir diyebiliriz. Çelik ve Eryılmaz (2006) çalışması sonuçları da okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

Araştırmanın alt problemlerinden olan lise müdürlerinin liderlik stili düzeyleri ile öğretmenlerin okulda bulunma sürelerini karşılaştırmak amacıyla yapılan F testi sonuçları incelendiğinde, lise müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin okullarındaki bulunma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Yine Çelik ve Eryılmaz (2006) çalışması sonuçları da okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin okulunda bulunma süreleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre lise müdürlerinin liderlik stillerinden dönüşümcü liderlik stili ile öğretmenlerin daha önce herhangi bir yöneticilik görevinde bulunup bulunmaması değişkeni arasındaki farklılığın anlamlı olduğu belirlenmiştir. Fakat lise müdürlerinin liderlik stillerinden serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stili ile öğretmenlerin daha önce herhangi bir yöneticilik görevi bulunup bulunmaması değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yöneticilik deneyimine sahip öğretmenlerin dönüşümcü liderliğe ilişkin algılarının diğer öğretmenlerin dönüşümcü liderliğe olan algılarından farklı olduğu söylenebilir. Bu farkın oluşma sebebi yöneticilik deneyimine sahip olan öğretmenlerin geçmişteki yöneticilik yaptıkları dönemde kendilerini serbest bırakıcı ya da sürdürümcü lider olarak düşünmediklerini, dönüşümcü lider olarak gördüklerini söyleyebiliriz. Ayrıca yöneticilik deneyimine sahip öğretmenlerin lise müdürlerine karşı diğer öğretmenlere nazaran daha fazla empati yapabildiği ve önceki yöneticilik tecrübelerinden yola çıkarak bu algıya ulaştığı söylenebilir.

Eğitimin esas unsuru olan okulların amacı; çağdaş, disiplinli, sorgulayan, sorumluluk sahibi, kendi kendine yetebilen bireyler yetiştirmektir. Öğrencilerin başarılı olmalarını sağlayabilmenin bir yolu kendilerini yetiştiren öğretmenlerin başarı, verim ve mutluluğundan geçmektedir. Bunu sağlayabilmek ise okul müdürlerinin liderlik stilleri ile yakından ilişkili olabilir. Bu yüzden en çok tercih edilen liderlik stili olan dönüşümcü liderlik düzeyinin artırılması faydalı olabilir.

5.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Araştırmanın bu bölümünde ulaşılan sonuçlar bakımından öğretmenlere ve eğitim camiası ile ilişkili olan yöneticilere önerilerde bulunmaktadır.

1. Araştırmadan lise müdürlerinin liderlik stillerinde dönüşümcü liderlik stili en yüksek ağırlıkta bulunmasına rağmen sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin de azımsanmayacak ölçüde mevcut olduğu görülmektedir. Dönüşümcü liderlik stili daha da yaygın hale getirilmesi için hizmet içi eğitimler ve çeşitli bilgilendirme çalışmaları planlanabilir. Okul müdürlerinin seçiminde dönüşümcü liderlik stiline yatkın olan kişilerin seçilebilmesi için gerekli çalışmalar yapılması eğitim ve öğretimin veriminin artırılması açısından faydalı olabilir.

2. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde lise yöneticilerinin dönüşümcü liderlik tarzı ile öğretmenlerin yöneticilik deneyimi değişkeni bakımından anlamlı farklılıklar tespit

edildiği için, öğretmenlere meslek hayatının belli dönemlerinde yöneticilik deneyimi kazandırılması ya da yöneticilikle ilgili temel kuram ve bilgilerin tanıtılıp öğretilmesi, öğretmen- yönetici işbirliğini geliştirmesi ve birbirlerine karşı empati yapabilme yeteneklerini artırılması açısından faydalı olabilir.

3. Lise müdürlerinin liderlik stillerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi amacıyla mevcut lise müdürlerine yönelik olarak değerlendirme çalışmaları yapılması faydalı olabilir.

4. Lise müdürlerinin liderlik stillerini belirlemek amacıyla başvurulacak en güvenli kaynak öğretmen algıları olabilir. Dolayısıyla müdürlerin seçiminde öğretmen görüşlerinden faydalanmak daha etkili ve başarılı okul müdürleri oluşmasını sağlayabilir.

5. Dönüşümcü liderlik stiline bilinmeyen yönleri ile ilgili hem öğretmenlere hem de okul müdürlerine yönelik hizmet içi eğitim faaliyeti planlanabilir.

5.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Bu araştırma Anadolu Lisesi müdürlerini kapsamaktadır. Benzer araştırmalar meslek lisesi müdürleri, özel lise müdürleri, proje okulu niteliğindeki lise müdürlerini kapsayacak şekilde de yapılabilir.

2. Araştırma başka evren ve örneklem alanlarında da uygulanabilir.

3. Lise müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin araştırmada incelenen değişkenlerinden başka değişkenler bakımından farklılıklar gösterip göstermediği incelenebilir.

4. Lise müdürlerinin liderlik stilleri araştırmada incelenen dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin alt boyutları bakımından da incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Akan, D. Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014, Güz). Okul müdürleri liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51), 392-415.
- Akça, B. (2012). Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde örgütsel adaletin rolü. Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Alkın, M.C. (2006). Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Altun, S. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. İlköğretim- online.org.tr/index.php/io/article/download/2055/1891, erişim tarihi: 1 Mayıs 2019.
- Astrauskaite, M., Notelaers, G., Medisauskaite, A. & Kern, R. M. (2015). Workplace harassment: Deterring role of transformational leadership and core job characteristics. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 121-135.
- Aşan, Ö., Aydın, E.M. A. (2006). *Güç ve politika, örgütsel davranış*. Can, H(Ed). İstanbul: Arıkan Basım-Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Avcı, A. (2005). Dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri: kavramsal çerçevesi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5, 85-108.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16).
- Aydemir, S. M. (2014). İlk ve ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güçlendirme örüntüleri (Kayseri İli Örneği). Yüksek lisans tezi. Erciyes Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Aydın, A. H. (2001). *Yönetimin Fonksiyonları*. Güney, Salih (ed) Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel, ss.57-86.

- Aydın, M. (2014). *Eğitim Yönetimi*. Ankara : Gazi Kitabevi, ss.74, 151, 210.
- Aykanat, Z., ve Yıldız T. (2016). Karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 198-228.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectation*, New York Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A responses to critiques. M. M. Chemers & R. Ayman (Ed). *Leadership Theory and Research Perspectives and Directions* içinde (s. 49-77). San Diego, California: Academic.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2002). *Developing potential across a full range of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi: nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri*, (Üçüncü baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Başol, Ö. (2005). Havacılık sektöründe dönüşümcü liderlik tarzının örgütsel öğrenme gelişimine etkisi. Yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Begeç, S. (1999). Modern liderlik yaklaşımları ve uygulaması. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yüksek lisans tezi, Gebze.
- Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. San Francisco: Persus.

- Bennis, W. And Townsend, R. (1995). *Reinventing leadership: Strategies to empower the organization*. (First edition). U.S.A.: William Morrow , Inc.
- Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüşümcü liderlik tarzı'nın etkileri üzerine bir değerlendirme. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (9), 59-85.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Burns, M. G. (1978). *Leadership*. Newyork: Harper-Row.
- Cemaloğlu, N. (2007.a). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişkileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N.(2007.b). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 73-112.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A.Ç. (2012). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 132-156.
- Cesur, H. (2009). Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ve iletişim becerileri arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre değerlendirilmesi. Yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırılmalı analizi ve Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, Ankara.
- Çakar, U. ve Arbak, Y.(2003). Dönüşümcü liderlik duygusal zeka gerektirir mi? Yöneticiler üzerinde örnek bir çalışma. *D.E.U.İ.İ.B.F Dergisi*, 2(18), 83–98.
- Çankaya, İ. H. ve Aküzüm, C. (2010). İlköğretim okullarında öğretmenlerin iletişim kurma düzeyleri ile yöneticilerin destekleyici liderlik rolleri arasındaki ilişki. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 49-57.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Çelik, S. ve Eryılmaz, F.(2006). Endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri. (Ankara İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi. G.Ü, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çiçek, G. E. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin müdürlerinin liderlik rollerine ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre incelenmesi.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çobanoğlu, F. (2003). İlköğretim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Daft,R. L. And Noe, R. A.(2001).*Organizational behaviour*. U.S.A.:Harcourt College Publishers.
- Doğan, S. (2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları. N. Güçlü ve S. Koşar (Ed), *Eğitim Yönetiminde Liderlik* içinde (s. 97-141). Ankara: Pegem Akademi.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., ve Van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men, *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-585.
- Eraslan, L.(2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *International Journal of Human Sciences*, 1(1), 1-30.
- Erceylan, N. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ve bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. Ankara: Sistem.
- Eren, E. (2001), *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*, Gen. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Erkuş, A., Günlü, E. (2008). Duygusal zekanın dönüştürücü liderlik üzerine etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2),187-209.
- Fiedler, F. E. (2006). The contingency model: A theory of leadership effectiveness. Levine, J. M. & Moreland, R. L. (Ed), *Small Groups Key Reading* içinde (s. 371). New York: Psychology.
- Fikret-Paşa, S., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, organizations and leadership in turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 559-589.
- Gao, F.Y. & Bai, S. (2011). The effects of transformational leadership on organizational commitment of family employees in Chinese family business, 2011 International Conference on Economics, Trade and Development IPEDR 7.
- Gedikoğlu, T. (2005). Avrupa nirlığı sürecinde Türk eğitim sistemi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 66-80.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürlerinin liderlik alanları. *Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Güner, Ş. (2002). Dönüşümsel liderliğin güç kaynakları ve silahlık kuvvetler organizasyonunun dönüşümsel liderliğe uygunluk açısından değerlendirilmesi. Yüksek lisans. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Hemedoğlu, E., Evliyaoğlu, F. (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1),58-77
- Hersey, P. & Blanchard K. H. (1972) *Management of organizational behavior utilizing human resources*. New Jersey: EnglewoodCliff.
- Hoy, Wayne K., & Miskel, G. Cecil. (2012). *Educational administration, theory, research and practice*. Ankara: Nobel.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 11, 160-177.
- Jones, G. R. and George, J. M. (2003). *Contemporary management*. (Third edition). U.S.A: TheMcGraw–HillCompaniesInc.

- Judge, T. A. ve Piccolo, F. R. (2004). Transformational and Transactional Leadership, A- Meta Analytic Test of Their Relative Validity..*Journal of Aplplied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Karakaya, T. (2005). Örgütlerde dönüşümcü liderliğin astların motivasyonu üzerine etkileri ile ilgili bir uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karakoç, B. (2016). Öğretmenlerin okulda karşılaştıkları yıldırma davranışları ile örgütsel bağlılıklarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-446.
- Kaya, S. (2014). İlkokul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Doktora Tezi), Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Keleş, G.Ö.(2009). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerini Gösterme Düzeylerine ilişkin Öğretmen Görüşleri (Mugla li Örneği)", yüksek Lisans Tezi, Mugla, 2009.
- Kılınç, T.D. (2013). Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişki: Mersin ili Tarsus ilçesi örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin
- Kıranlı, S. (2010). Eskişehir il merkezindeki devlet ve özel lise müdürlerinin yönetici davranış biçimleri. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 401-422

- Korkmaz,M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim*, 49, 57-91.
- Lee, J. (2012). The effects of leadership behavior on work place harassment, employee out comes, and organizational effectiveness in small businesses. Doktora tezi.
- Mencütekin, M. (2007, Temmuz). Karizmaya giriş: Modifikasyon, Weber ve sonrası. *İstanbul Aydın Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 43-55
- Northhouse, P. G. (2004). *Leadership theory and practice*. California: ThousandsOaks.
- Okçu, V. (2011). Okul yöneticilerinin liderlik stillerine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yıldırma yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Ömürgönülşen, M. ve Leyla, S. (2005). Reddin'in üç boyutlu teorisi'nin liderlik literatüründeki yerinin incelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12 (2), 91-104.
- Özalp, İ. (2012). *Yönetim ve organizasyon*, (Cilt 1). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:42.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Peker, Ö. & Aytürk, N.(2000). *Yönetim becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Peker S., İnandı, Y. ve Gılıç, F. (2018) . The relationship between leadership styles(autocratic and democratic). *European Journal Of Contemporary Education*, 7(1), 150-164.
- M. Podsakoff, Philip & MacKenzie, Scott & Moorman, Robert & Fetter, Richard. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*. 1. 107-142.

- Oğuz, Ç, E.(2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki, doktora tezi, Ankara, 2008.
- Oran, N. (2002). İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin dönüşümsel önderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri, yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Robbins, S. P. and Barnwell, N. (2002). *Organisation Theory*. (Fourth edition). Australia: Pearson Education Pty Ltd.
- Robbins, S. P. (2005). *Essential to organizational behaviour*. New Jersey Pearson Education, Inc., Upper Saddle River .
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Saygınar, M.,S. (2007, Temmuz). Hava sınıf okulları ve teknik eğitim merkezi komutanlığında görev yapan okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(2), 67-78.
- Serinkan, C. (2002). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ve tepe yöneticileri için önemi. *İ.İ.B.F. Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, 1-2, 73-79.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi*. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Skodvin, T. ve Andresen, S. (2006). Leadership revisited. *Global Enviromental Politics*, Vol.6, Is.3.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2381-2402.
- Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71
- Şahin, B. (2009). Örgütsel gelişimin sağlanmasında dönüşümcü liderlerin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118.
- Şahin, S. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 30(135).
- Şimşek, M. (2005). Lise müdürlerinin liderlik tarzları (Erzurum İli Örneği). Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

- Şirin, E.F., Yetim, A.A. (2009). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stiline ilişkin yönetici algıları. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*,3(1).
- Şişman, M. (2009). Okul yönetimi ve öğretim liderliği. *Eğitime Bakış Dergisi*, 8, 3-14.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi.
- Taslak,S.(2008, Temmuz-Aralık). Göreve ilişkin çatışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine etiksel bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,31, 121-144.
- Taş, M. (2017). Öğretmenlerin davranışsal açıdan güçlendirilmesi ile yöneticilerin algılanan liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taş, A. ve Çetiner, A. (2011). Ortaöğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirme durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Bahar 2011, 9(2), 369-392
- TDK. (2019). Liderlik tanımı. 14 Nisan 2019 tarihinde <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori> adresinden erişildi.
- Turan, S. ve Bektaş, F. (2014). *Liderlik*. Turan S.(Ed), *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama* içinde (s. 320). Ankara: Pegem Akademi.
- Uğurlu, O. (2009). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyet, liderlik stili ve cinsiyete ilişkin tutumlar arasındaki ilişki. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uzdu, H. (2016). Max Weber'in otorite tipleri bağlamında "Son İmparator","Gandhi" ve "Lincoln" filmlerine sosyolojik bir bakış denemesi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 67-88. doi:10.18026/cbusos.36767.
- Yağcı, E. ve Uluöz, T. (2017). Leadership styles of school administrators and its relation with the mobbing experience levels of social, science and mathematics teachers. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(1), 155-166.

- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık ile ilgili tutumlarına yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yeşilyurt, E. (2007). Yeni ilköğretim programları temel niteliklerinin öğretim yöntem ve tekniklerine göre değerlendirmesi. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 76-80.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson, 45.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders are they different?. *Harvard Business Review*, Vol.82.

EKLER**EK 1. AKADEMİK ÖZGEÇMİŞ**

Kişisel Bilgiler			
Adı ve Soyadı	Tuncay ÖZKER		
E-postası/Web Sayfası	tuncayozker@hotmail.com		
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce		
Uzmanlık Alanı	Matematik Eğitimi		
Öğrenim Bilgileri			
	Üniversite	Bölüm	Yıl
Lisans	Balıkesir Üniversitesi	Matematik Öğretmenliği	2005-2009
Tez Başlığı	Lise Müdürlerinin Liderlik Stilleri		
Tez Danışmanı	Dr. Öğretim Üyesi Namık ÖZTÜRK		

EK 2. ARAŞTIRMADA KULLANILACAK ÖLÇEK

OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır.					
Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.					
Okulmüdürümüz;					
1. Davranışları ile bize rehberlik eder					
2. Okul içinde çok fazla görünmez					
3. Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur					
4. Yararımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar					
5. Onun için eski yöntemler işe yarıyorsa yenisine gerek yoktur					
6. Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür					
7. Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir					
8. Sorunlara etkili çözümler bulur					
9. Geri bildirim vermekten kaçınır					
10. Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır					
11. Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir					
12. Önemli konularda müdahale etmekten kaçınır					
13. Sorumluluklarını başkalarına devreder					
14. Enerjik bir yapıya sahiptir					
15. Yaratıcı fikirlerimizi ödüllendirir					
16. Uyum içinde çalışmamızı sağlar					
17. Acil sorulara cevap vermekte gecikir					
18. Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda bize verdiği değer azalır					
19. Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar					
20. Yaratıcı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir					
21. Risk almaktan hoşlanmaz					
22. Bizlere güven verir					
23. Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır					
24. Coşku ve heyecanımızı canlı tutar					
25. Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur					
26. Karar vermekten kaçınır					

27. Bilimselliğe gereken önemi verir					
28. Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir					
29. Sürekli olarak sorumluluklarımıza vurgu yapar					
30. Geleceğe yönelik planlar yapar					
31. İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur					
32. Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister					
33. Bize yol ve yöntem göstermez					
34. Kaygılarımızı dinler ve önemser					
35. Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar					

EK 3. ÖĞRETMENLERE AİT KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Aşağıdaki kısımlardan kendinize uygun seçeneğe (X) koyunuz.

1. Cinsiyetiniz

() Kadın

() Erkek

2. Branşınız

.....

3. Mesleki Kıdem Yılınız

() 0-10 yıl

() 11-20 yıl

() 21-30 yıl

4. Okulunuzdaki Bulunma Süreniz

() 0-5 yıl

() 6-10 yıl

() 11-15 yıl

() 16-20 yıl

() 21-25 yıl

5. Daha Önce Her hangi Bir Yöneticilik Görevinde Bulundunuz mu?

() Evet

() Hayır

EK 4. ÖLÇEK KULLANIM İZNİ



Durdağı Akan <durdagiakan@atauni.edu.tr>

Pzt 7.01.2019 16:54

Siz



Tuncay Bey,

Ölçeği çalışmalarınızda kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dilerim.

Doç.Dr.Durdağı Akan

Kesinlikle Katılmıyorum

Katılmıyorum

Kararsızım

Katılıyorum

Kesinlikle Katılıyorum

Kimden: "tuncay ozker" <tuncayozker@hotmail.com>

Kime: "durdagiakan" <durdagiakan@atauni.edu.tr>

Gönderilenler: 6 Ocak Pazar 2019 18:25:36

Konu: Ölçek kullanım izni

EK 5. ÇALIŞMA YAPILAN KURUMLAR LİSTESİ

1. İzmir/Aliağa Şehit Oğuz Özgür Çevik Anadolu Lisesi
2. İzmir/Aliağa Şehit Gökhan Çakır Anadolu Lisesi
3. İzmir/Aliağa Mustafa Güngör Çolakoğlu Anadolu Lisesi
4. İzmir/Aliağa 80.Yıl Cumhuriyet Anadolu Lisesi
5. İzmir/Bornova Hatice Güzelcan Anadolu Lisesi
6. İzmir/Bornova Hayrettin Duran Anadolu Lisesi
7. İzmir/Bornova Cem Bakioğlu Anadolu Lisesi
8. İzmir/Bornova Gülsefa Kapancıoğlu Anadolu Lisesi
9. İzmir/Bornova Çimentaş Anadolu Lisesi
10. İzmir/Bornova Suphi Koyuncuoğlu Anadolu Lisesi
11. İzmir/Bornova Sıdika Rodop Anadolu Lisesi
12. İzmir/Kemalpaşa Pakmaya Ülkü Hızal Anadolu Lisesi
13. İzmir/Kemalpaşa Ferzent Bulum Anadolu Lisesi
14. İzmir/Kınık Şehit Hakan Sağınç Anadolu Lisesi
15. İzmir/Selçuk Şehit Erol Olçok Anadolu Lisesi
16. İzmir/Selçuk Şehit Ömer Halisdemir İMKB Anadolu Lisesi
17. İzmir/Torbalı Atatürk Anadolu Lisesi
18. İzmir/Torbalı Subaşı Mustafa Topalan Anadolu Lisesi
19. İzmir/Torbalı Torbalı Anadolu Lisesi

EK 6. ARAŞTIRMA İZİNLERİ VE EKLERİ



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877-604.01.02-E.4611727
Konu : Tuncay ÖZKER'in
Araştırma İzni

04.03.2019

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarihli 12607291 sayılı yazısı (Genelge 2017/25)
b) 25/02/2019 tarihli ve 570 sayılı yazınız.
c) 04/03/2019 tarihli ve 4554047 sayılı Valilik Onayı.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği yüksek lisans programı öğrencisi Tuncay ÖZKER'in "Lise Müdürlerinin Liderlik Stilleri" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Aliğa, Bornova, Kemalpaşa, Kınık, Selçuk, Torbalı İlçelerine bağlı ekli listedeki okullarda uygulama isteği ilgi (c) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Araştırmacı tarafından yapılan araştırmanın tamamlanmasından itibaren en geç iki hafta içinde Araştırmanın Teslimine İlişkin Taahhütname Tutanağı doldurulup, araştırmanın CD'ye aktarılması sağlanarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinize ve gereğini arz ederim.

Adnan KAYGISIZ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

Ek:

- 1- Valilik Onayı (1 sayfa)
- 2- Araştırma Değerlendirme Formu
- 3- Anket Formları ve Okul Listesi
- 4- Taahhüt Formu

Adres: Fevzipaşa mh. 452 sk. no:15 Konak /İZMİR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr
e-posta: stratiiji35_1@meb.gov.tr

Bilgi için: Nihal GÜR
Tel: 0 (232) 280 36 31
Faks: 0 () _ _ _

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden e4e5-098c-3a19-b312-4549 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877-604.01.02-E.4554047
Konu : Tuncay ÖZKER'in
Araştırma İzni

04/03/2019

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22/08/2017 tarihli ve 355862610.06-E.12607291 sayılı yazısı (Genelge 2017/25)
b) Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 25/02/2019 tarihli ve 570 sayılı yazısı.

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği yüksek lisans programı öğrencisi Tuncay ÖZKER'in "Lise Müdürlerinin Liderlik Stilleri" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Aliğa, Bornova, Kemalpaşa, Kınık, Selçuk, Torbalı İlçelerine bağlı ekli listedeki okullarda uygulama isteği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, yukarıda adı geçen ilçelerin ekli listedeki okullarında 2018-2019 Eğitim öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumu yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer YAHŞI
Millî Eğitim Müdürü

Ek:
1-Araştırma Değerlendirme Formu
2-Anket Formları ve Okul Listesi

OLUR
04/03/2019
Osman Nuri CANATAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Adres: Fevzipaşa mh. 452 sk. no:15 Konak /İZMİR
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr
e-posta: strati35_1@meb.gov.tr

Bilgi için: Nihal GÜR
Tel: 0 (232) 280 36 31
Faks: 0 () _____

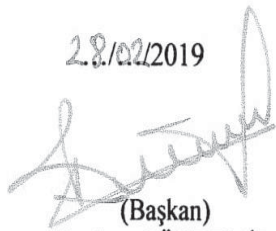
T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Tuncay ÖZKER
Kurumu / Üniversitesi	Dokuz Eylül Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller	İzmir
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	Ekli Listedeki Belirtilen Okullar
Araştırmanın konusu	Lise Müdürlerinin Liderlik Stilleri
Üniversite / Kurum onayı	---
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Lise Müdürlerinin Liderlik Stilleri (Yüksek Lisans Tezi)
Veri toplama araçları	Kişisel Bilgi Formu,Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği
Görüş istenilecek Birim/Birimler	----
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
İlgi: Milli Eğitim Bakanlığı'nın 22/08/2017 tarihli ve 3558626-10.06-e.12607291 sayılı Araştırma, yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri Konulu, 2017/25 Sayılı Genelgesi. Genelge gereğince; araştırma başvurusu olması gereken nitelikler açısından incelenmiş olup,araştırmanın 2018-2019 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve eğitim kurumları yöneticilerinin uygun gördüğü şekli ile yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.	
Komisyon Kararı	Oybirliği ile alınmıştır.
Muhalef üyenin Adı ve Soyadı: ----	Gerekçesi; -----

KOMİSYON

28/02/2019


(Başkan)
Beyhan GÖKDEMİR
Şube Müdürü


Üye
Nurdan MARAL
Öğretmen


Üye
Selahattin ANIK
Öğretmen


Üye
Özlem GÖRÜR
Öğretmen


Üye
Aslı DEMİREL
Öğretmen