



**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ  
BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ANAOKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİNE SAHİP OLMA DÜZEYLERİ**

**Güliz BİLKAY**

**Denizli  
Aralık2017**

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI ve EKONOMİSİ BİLİM DALI  
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ANAOKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİNE SAHİP OLMA DÜZEYLERİ**

**Güliz BİLKAY**

**Danışman  
Yrd. Doc.Dr.Meral URAS BAŞER**

**Denizli  
Aralık 2017**

**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Güliz BİLKEY tarafından hazırlanan “Anaokulu Müdürlerinin Etkili Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

**Yrd. Doc.Dr.Meral URAS BAŞER**

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
.....tarih ve.....sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Şükran TOK

Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR METNİ

Bu araştırmanın gerçekleşmesinde birçok kişinin desteği ve katkısı bulunmaktadır.

Öncelikle araştırmamın her aşamasında değerli görüş ve eleştirileri ile beni yönlendiren, rehberliğini, zamanını ve bilgisini esirgemeyen, değerli hocam Yrd. Doc.Dr.Meral URAS BAŞER'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Bilgi ve tecrübeleriyle bizlerin yetişmesinde büyük emeği olan Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünün tüm öğretim üyelerine teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamın uygulama aşamasında yardımlarını esirgemeyen Anaokullarının müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerine, araştırmamın her aşamasında destek ve yardımlarını hissettiğim eşim Akay BİLKAY'a teşekkür eder, hepsine sevgi ve saygılarımı sunarım.

## ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez/proje yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu proje çalışmada;

- Proje içindeki tüm bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu projenin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir proje çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

(imza) .....

Güliz BİLKAY

**ÖZET****ANAOKULU MÜDÜRLERİNİN ETKİLİ LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİNE SAHİP OLMA  
DÜZEYLERİ**

Güliz BİLKAY

Anaokulu bireysel ve akademik gelişim açısından önemli bir konuma sahiptir. Anaokullarının etkin bir şekilde yönetilmesi öğrencilerin pozitif kazanımlar elde etmesi açısından önemlidir. Bu çerçevede çalışmamızda anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özellikleri incelenmiştir. Etkili liderlik liderlik boyutları içinde okul yönetimi açısından yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri barındırmaktadır.

Çalışmamızın amacı anaokulu müdürlerinin liderlik özelliklerini belirlemektir. Bu amaçla çalışmamız literatür tarama ve anket yöntemiyle incelenmiştir. Çalışmamızda kullanılan etkili liderlik ölçeğinden elde edilen veriler SPSS-22 programı ile yorumlanmıştır. Analiz sonucunda etkili liderlerin iletişim kurma, güvenilir olma, örnek olma, pozitif olma boyutlarında yüksek puanlar aldıkları gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Anaokulu, Liderlik ve Etkili Liderlik

**ABSTRACT**  
HAVING EFFECTIVE LEADERSHIP PROPERTIES OF THE KINDERGARTEN  
DIRECTOR  
LEVELS

Güliz BİLKEY

Kindergarten has an important position in terms of individual and academic development. Effective management of kindergartens is crucial for students to achieve positive gains. Effective leadership characteristics of kindergarten managers have been examined in this framework. Effective leadership has the features that managers need to have in terms of school management within the leadership dimensions.

The purpose of our study is to determine the leadership qualities of kindergarten managers. For this purpose, our study was investigated by literature survey and questionnaire. The data obtained from the effective leadership scale used in our study was interpreted with the SPSS-22 program. As a result of the analysis, it has been observed that effective leaders have high scores on communication, reliability, exemplary and positive aspects.

**Key Words:** Kindergarten, Leadership and Effective Leadership

## İÇİNDEKİLER

<b>TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU .....</b>	<b>iii</b>
<b>TEŞEKKÜR METNİ.....</b>	<b>iv</b>
<b>ETİK BEYANNAMESİ .....</b>	<b>v</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vii</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>x</b>
<b>I.BÖLÜM.....</b>	<b>1</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi .....	1
1.3. Alt Problemler .....	1
1.4. Araştırmanın Amacı.....	2
1.5. Araştırmanın Önemi .....	2
1.6. Sayıtlar .....	3
1.7. Sınırlılıklar.....	3
1.8. Tanımlar .....	3
<b>II. BÖLÜM .....</b>	<b>5</b>
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....</b>	<b>5</b>
2.1. Liderlik Kavramı .....	5
2.1.1. Liderliğin Önemi .....	6
2.1.2. Liderin Özellikleri.....	7
2.1.3. Lider ve Yönetici .....	8
2.2. Liderlik Teorileri .....	11
2.3. Etkili Liderlik .....	19
2.6.İlgili Araştırmalar .....	20
<b>III. BÖLÜM.....</b>	<b>23</b>
<b>YÖNTEM .....</b>	<b>23</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	23
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	23
3.3.Verilerin Toplanması .....	26
3.3.1.Verii Toplama Araçları .....	26
3.3.2.Verilerin Analizi .....	26
<b>IV. BÖLÜM.....</b>	<b>27</b>



<b>BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>27</b>
4.1.Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular .....	27
4.2.Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	28
4.3.Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular .....	31
<b>V. BÖLÜM .....</b>	<b>40</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>40</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>41</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>44</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo.3.1 Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı .....	24
Tablo.3.2. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı .....	24
Tablo.3.3. Görev Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı .....	24
Tablo.3.4. Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı.....	25
Tablo.3.5. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı .....	25
Tablo.3.6. Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı.....	25
Tablo.4.1. Anaokulı Müdürlerinin Etkili Liderlik Düzeylerine İlişkin Betimse Analizler .....	27
Tablo.4.2. Görev Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Niteliklerine Sahip Olma Düzeyleri.....	28
Tablo.4.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Niteliklerine Sahip Olma Düzeyleri.....	31
Tablo.4.4. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Niteliklerine Sahip Olma Düzeyleri.....	32
Tablo.4.5. Sendika üyeliği değişkenine göre Okul Müdürlerinin Liderlik Niteliklerine Sahip Olma Düzeyleri.....	34
Tablo.4.6. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Niteliklerine Sahip Olma Düzeyleri.....	35
Tablo.4.7. Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Niteliklerine Sahip Olma Düzeyleri .....	38

# I.BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

Anaokulunun rolü bir çocuğun zihinsel ve akademik büyümesi için çok önemlidir. Bunu başarmanın birçok nedeni vardır. Anaokulları çocukların daha sonraki dönemlerinde akademik başarı elde etmesi açısından da önemli bir konumda yer almaktadır. Bu nedenle, anaokulu yönetimi çok önemlidir. Diğer düzey eğitimlere nazaran anaokulu eğitmeni bulmak daha zordur. Bu nedenle anaokulu yönetim sistemi içinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin yapıcı bir rol üstlenmesi gerekmektedir.

Anaokulu çağındaki çocuklar gelişim dönemleri içindeki en aktif dönemlerini yaşamaktadır. Buna ek olarak anaokulu öğrencileri dış ve iç tehditlere karşı korumasızdır. Bu nedenle anaokulu öğretmen ve yöneticilerin sorumlulukları diğer düzeydeki okullara nazaran daha fazladır. Bu sorumlulukların etkin bir şekilde yönetilmesi okul müdür ve yardımcılarının görevidir. Bu çerçevede çalışmamızda anaokulu yöneticilerinin etkili liderlik özellikleri incelenmiştir. Aşağıda çalışmamıza dair; problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar incelenmiştir.

### 1.2. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problemi “Devlet anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerine ilişkin öğretmen algıları nasıldır?” biçiminde belirlenmiştir.

### 1.3. Alt Problemler

1. Anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin öğretmen ve yönetici algıları nasıldır?

2. Anaokulu müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları konusunda,
  - a. Öğretmen
  - b. Müdür yardımcısı
  - c. Müdür algıları arasında fark var mıdır?
  
3. Anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olmaları konusunda  
Öğretmen algıları,
  - a. Cinsiyet
  - b. Yaş
  - c. Kıdem
  - d. Sendikalı olup olmama
  - e. Yöneticilik deneyimine sahip olup olmamadeğişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?

#### **1.4. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışma, anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinde öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, sendikalı olup olmama ve yöneticilik deneyimine sahip olup olmama değişkenlerine bağlı olarak farklılaşma olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır.

#### **1.5. Araştırmanın Önemi**

Anaokulları çocukların bilişsel ve fiziksel gelişimi açısından önemli bir konuma sahiptir. Ayrıca anaokulları çocukların eğitim dönemlerine hazırlanması açısından hazırlık aşamasını oluşturmaktadır. Bu nedenle Türkiye’de anaokulları ücretsiz eğitim programları dahilinde verilmektedir. Bunun nedeni anaokullarının eğitim ve gelişim açısından önemli olmasının payı vardır.

Eğitim örgütleri eğitim̄in sürekliliği ilkesi doğrultusunda faaliyet göstermektedir. Bu nedenle eğitim̄ örgütlerin koordinasyon ve yönetimi günümüzün önemli sorunları arasında yer almaktadır. Çalışmamızda anaokulu perspektifi ile örgüt yapılanması içinde gözlemlenen etkili liderlik profilleri incelenmiştir.

## 1.6. Sayıtlar

Ölçek yoluyla toplanan veriler, örneklem içinde bulunan öğretmenlerin ve idarecilerin görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.

## 1.7. Sınırlılıklar

1. Bu araştırmanın kapsamı 2016–2017 eğitim öğretim yılında Denizli ili merkez ilçelerdeki bağımsız anaokullarında görev yapan okulöncesi eğitim̄i öğretmenleri ve idarecilerinin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Bu araştırma, veri toplama araçları açısından; problemin ortaya konması, ilgili literatür taraması, öğretmenlerin görüşlerinin alınmasında kullanılan anket formundan elde edilen sonuçlarla sınırlıdır.

3. Elde edilen bulgular bilgi toplama araçlarındaki sorularla sınırlıdır.

## 1.8. Tanımlar

**Okul Öncesi Eğitim̄** : Okul Öncesi Eğitimi, doğumdan, zorunlu eğitim̄ yaşına kadar, çocukların gelişim özellikleri, bireysel farklılıkları ve yetenekleri göz önüne alınarak, çocukların sağlıklı bir biçimde fiziksel, duygusal, dil, sosyal ve zihinsel yönden gelişimlerini sağlayıcı, olumlu kişilik temellerinin atıldığı, yaratıcı yönlerinin ortaya çıkarıldığı, çocukların kendilerine güven duymalarının sağlandığı, ebeveyn ve eğitimcilerin etkin olduğu sistemli bir eğitim̄ diye tanımlayabiliriz. ( [www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) )

**Liderlik** :Türk Dil Kurumu lideri, önder, şef; liderliği ise önderlik olarak tanımlamıştır ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)).

**Okul Öncesi Eğitim Öğretmeni :** Okul öncesi öğretmeni; 0–6 yaş çocuklarının tüm gelişim alanlarını ve özelliklerini tanıyan, plan ve uygulama yapabilen, mesleki alanda araç - gereç kullanma konusunda yeterli insan ilişkileri ve iletişim, problem çözme, çocukları tanıma teknikleri, organizasyon yapma bilgi ve becerisine sahip kişidir. ([www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) )

## II. BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Liderlik Kavramı

Roller, herhangi bir görevin davranışıyla ilgili bir takım beklentilerle tanımlanan pozisyonlardır. Her rolün, bir takım görev ve sorumlulukları vardır. Toplumsal ilişkiler roller tarafından belirlenir. Bir rolle ilişkilendirilen birçok görev ve davranışlar, bu ilişkilerle ortaya çıkar. Liderlik, bir kişinin bir başkasını hedef alması için etkilemesi ve kuruluşu daha tutarlı hale getirecek şekilde yönlendiren bir süreçtir (Kılınç vd.,2014).

Liderliğin diğer bazı popüler tanımları şunlardır (Akdoğan ve Demirtaş,2009;Günbayı,2016;Doğan,2016):

- Bir bireyin bir grup insanı ortak bir hedefe ulaşması için etkilediği bir süreç.
- ABD ordusu, liderlik alanını derinlemesine incelemiştir. ABD ordusu misyonuna göre liderlik, bir kişinin görevi gerçekleştirmek için diğerlerini etkilediği bir süreçtir.
- Liderlik, paylaştığınız bir çaba, paylaşılan bir vizyon ve paylaşılan bir başarı haline geldiğinde, başkalarına vizyonunuzu belirlediğiniz parametreler dahilinde sürdürmeye ikna etmektir.
- Liderlik, başkalarının çabalarını maksimize eden, bir hedefe ulaşmak için toplumsal nüfuz sürecidir.

Bir kişi başarılı bir şey elde etmek için başkalarını güç değil, toplumsal nüfuz yoluyla etkiler. Liderlik, mutlaka doğrudan rapor olmak zorunda olmayan diğer kişilerin başarılı bir şey yapmalarını gerektirir. Bir şeyi gerçekleştirmek için bir ihtiyacın oluşması önemlidir.

Liderler, liderlik bilgi ve becerilerini uygulayarak bu süreci gerçekleştirirler. Liderlik öğrenilirken, bir liderin becerileri, bilgisi, inançları, değerleri, ahlakı ve karakteri gibi özelliklerinden etkilenebilir. Bilgi ve beceriler, doğrudan liderlik sürecine katkıda bulunurken, diğer nitelikler liderin ona kendisini benzersiz kılan belirli özellikleri verir (Yılmaz ve Çelik,2017).

Örneğin, bir lider diğerlerine danışmanlık yapma becerilerini öğrendiyse de, onun nitelikleri çoğu zaman nasıl danıştığı belirlemede büyük bir rol oynar. Empati kuran bir kişi, çalışanların yalnızca ihalelerini gerçekleştirdiğini düşünen bir kişiden daha iyi bir danışmanlık yapacaktır.

### 2.1.1. Liderliğin Önemi

Liderlik tanımları, başkalarına ilham verebilme ve bunları yapmaya hazır olma temellerini kapsar. Etkili liderlik fikirlere dayanır, ancak bu fikirler başkalarının kendilerini harekete geçirmeyi istedikleri şekilde davranacak kadar onlarla etkileşime girmeyecek şekilde iletilemezse olmaz. Daha basit bir ifadeyle, lider, projenin ilham kaynağı ve direktörüdür. Liderlik performansa kaynak olur ve herhangi bir liderlik tanımını bunu dikkate almalıdır (Kurt,2016).

Liderlik, verimliliğin en üst düzeye çıkarılmasına ve örgütsel hedeflere ulaşılmasına yardımcı olan yönetimin önemli bir fonksiyonudur. Liderliğin önemli olmasında etkili olan faktörler şu şekilde sıralanabilir (Buluç,2016);

- Eylem başlatma- Lider politikaları ve planları işin gerçekte başladığı astlara bildirerek işe başlayan bir kişidir.
- Motivasyon- Bir lider, önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çalışanları ekonomik yada ekonomik olmayan ödüllerle motive eder ve emirlerini astlardan alır.
- Rehberlik sağlanması - Bir lider, astların denetimi altında sadece yönlendirici bir rol oynamalıdır. Buradaki rehberlik, astları işlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmek için gerekli talimatları vermek demektir.
- Güven oluşturma - Güven, çalışan emekçileri astlara ifade ederek, onları görev rollerini net bir biçimde açıklayarak ve onları etkili bir şekilde hedeflere ulaştırmak için yönergeler vererek elde edebilecek önemli bir faktördür. Ayrıca şikayet ve sorunlarıyla ilgili olarak çalışanların duymak önemlidir.
- Moral Oluşturma - Moral çalışanlarımızın çalışmalarına karşı istekli bir işbirliği yapmalarını ve onları güven içine almalarını ve güvenlerini kazanmalarını ifade eder. Bir lider, tam bir işbirliğine ulaşarak, hedeflere ulaşmak için çalıştıklarında yeteneklerini en iyi şekilde yerine getirerek moral yükseltici olabilir.
- İş ortamını oluşturur - Yönetim, insanlardan şeyler almaya başlar. Etkili bir çalışma ortamı sağlam ve istikrarlı büyümeye yardımcı olur. Bu nedenle, bir



lider tarafından insan ilişkileri akılda tutulmalıdır. Çalışanlarla kişisel temas kurmalı ve sorunlarını dinlemeli ve çözmelidir. Çalışanlarına insani şartlar altında davranmalıdır.

- Eşgüdüm Koordinasyonu, kişisel çıkarları örgütsel amaçlarla uzlaştırarak başarılabilir. Bu senkronizasyon, liderin birincil kaynağı olması gereken doğru ve etkili koordinasyonla sağlanabilir.

### 2.1.2. Liderin Özellikleri

Bir liderin kendisinde çok yönlü özelliklere sahip olması onu davranışta çekici ve etkili kılar. Aşağıda verilenler iyi bir liderde bulunması gereken şartlardır (Çetin,2016):

- Fiziksel görünüm- Bir liderin hoş bir görünüşü olmalıdır. Fizik ve sağlık, iyi bir lider için çok önemlidir.
- Vizyon ve öngörü - Bir lider, ileriye baktığını göstermediği sürece nüfuzlu kalamaz. Durumları görselleştirmeli ve mantıksal programlar çizmelidir.
- İstihbarat - Bir lider, sorunları ve zor durumları inceleyecek kadar akıllı olmalıdır. Artıları ve eksileri tartmak için analitik olmalı ve durumu özetlemelidir. Bu nedenle, olumlu bir zihin eğitimi ve olgun bakış açısı çok önemlidir.
- İletişim becerileri - Bir lider, politikaları ve prosedürleri açık, kesin ve etkili bir şekilde iletişim kurabilmelidir. Bu, ikna ve uyarılmada yardımcı olabilir.
- Hedef - Bir lider, tarafsızlıktan arınmış ve belirli bir şahsa karşı istekliliğini yansıtmayan adil bir bakış açısına sahip olmalıdır. Kendi görüşünü geliştirmeli ve kararını olgulara ve mantığa dayandırmalıdır.
- İş bilgisi - Bir astsubay işinin niteliğini çok iyi bilen bir lider olmalıdır, çünkü astlarının güvenini ve güveni kazanabilir.
- Sorumluluk duygusu - Bir kişinin çalışmalarına karşı sorumluluk ve hesap verebilirlik, bir etki hissi getirmek için çok önemlidir. Bir lider, örgütsel amaçlar doğrultusunda bir sorumluluk duygusuna sahip olmalıdır, çünkü ancak o zaman gerçek anlamda maksimum kapasiteyi kullanabilir. Bunun için kendisini motive

etmek ve uyandırmak ve yeteneklerini en iyi şekilde vermeye çağırmak zorundadır. Ancak o zaman astları en iyi motive edebilir.

- Kendine güven ve irade gücü - Astlara karşı güven kazanmak için kendine olan güven önemlidir. Güvenilir olmalı ve tam irade sahibi durumlarla baş etmelidir.
- Hümanist- Bir liderde bulunması gereken bu özellik, insanlarla ilgilendiği ve onlarla kişisel olarak temas halinde olması bakımından önemlidir. Bu nedenle, insani gerekçelerle insanları tedavi etmek, uygun bir çevre oluşturmak için şarttır.
- Empati - Bir lider, çalışanların sorunlarını ve şikayetlerini anlamalı ve çalışanların ihtiyaç ve isteklerine tam olarak uymalıdır. Bu, insan ilişkileri ve çalışanlarla kişisel temasların geliştirilmesine yardımcı olur.

### 2.1.3. Lider ve Yönetici

Liderlik ve yönetici, genellikle eşanlamlı kabul edilen terimlerdir. Liderliğin etkin yönetimin vazgeçilmez bir parçasıdır. Yönetimin hayati bir bileşeni olan liderlik davranışı, her çalışanın geliştiği ve üstün olduğu bir ortam oluşturmak üzerine vurgu yapmaktadır. Liderlik, grup çabalarını hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde etkileme ve yönlendirme potansiyeli olarak tanımlanmaktadır. Bu etki, bir organizasyonun idari konumunun kazanılmasıyla sağlanan biçimsel kaynaklardan kaynaklanabilir (Önk ve Cemaloğlu,2016).

Yönetici, bir lider niteliklerine sahip olmalıdır, yani liderlik niteliklerine sahip olmalıdır. Liderler, rekabet avantajı kuran ve sürdüren stratejiler geliştirir ve başlatır. Kurumlar, optimum organizasyonel etkinlik için güçlü liderliğe ve sağlam yönetim gerektirir.

Liderlik şu özellikleri ile yöneticiden farklılaşmaktadır (Erdem ve Alayoğlu,2016):

- Yöneticiler yapıyı bırakıp otorite ve sorumluluk devrettirirken, liderler örgüt vizyonunu geliştirerek ve çalışanlara ileterek örgütsel amaçları gerçekleştirmek için onları yönlendirir.

- Yönetim, planlama, organizasyon, personel verme, yönlendirme ve denetleme üzerine yoğunlaşırken; liderlik esas olarak yönetim işlevinin yönetilmesinin bir parçasıdır. Liderler dinlemeye, ilişkiler kurmaya, ekip çalışmasına, ilham verici, motive edici ve ikna eden faktörlere odaklanır.
- Bir lider otoritesini takipçilerinden alırken, bir yönetici örgüt içindeki konumundan dolayı yetkisini alır.
- Yöneticiler örgütün politikalarını ve prosedürünü takip ederken, liderler kendi içgüdüsünü takip eder.
- Yöneticiler kesin, planlı, standart, mantıklı ve ideolojik olduğundan daha bilimseldir. Ancak liderlik bir sanattır. Bir organizasyonda, yöneticilere ihtiyaç duyulur ancak liderler bir zorunluluktur.
- Yönetim, bir organizasyonun teknik boyutuyla veya iş içeriğiyle ilgilenirken; liderlik, bir organizasyonda insan unsuruyla ilgilenir.
- Yönetim, kişileri adlarına, geçmiş kayıtlarına, mevcut performansına göre ölçmek / değerlendirmekle birlikte; liderlik, bireyleri ölçülebilecek şeylere potansiyel olarak görür ve değerlendirir; yani potansiyel tamamen çıkarılırsa insanın geleceği ve performansı ile ilgilenir.
- Yönetim reaktif ise, liderlik proaktiftir.
- Yönetim, yazılı iletişim üzerine daha fazla dayanırken, liderlik sözlü iletişim üzerine daha fazla dayanmaktadır.

Bir lider, verilen bir durumda belirli hedeflere ulaşmaya yönelik olarak grup çabalarında başkalarının davranış ve işini etkileyen kişidir. Öte yandan, müdür ancak gerçek bir yönetici olabilir, ancak onun içinde bir liderlik özelliği gereklidir. Her kademedeki yöneticinin, çalışma gruplarının liderleri olması beklenir; böylece astlar isteyerek talimatları alır ve rehberliklerini kabul eder. Bir kişi onun içindeki tüm özelliklerden ötürü lider olabilir. Liderler ve Yöneticiler aşağıdaki temellerle karşılaştırılabilir (Yılmaz ve Şahin,2016;Akataş vd.,2016;Derin,2017):

<b>Temel</b>	<b>Yönetici</b>	<b>Lider</b>
Köken	Bir kişi pozisyonundan dolayı müdür olur.	Kişi kişisel niteliklerine göre bir lider olur.
Resmi Haklar	Müdür, statüsünden dolayı bir organizasyonda resmi haklara sahiptir.	Haklar bir lider tarafından kullanılamaz.
İzleyiciler	Astlar yöneticilerin takipçileri.	Liderlerin liderlik ettiği çalışan grup takipçileridir.
Fonksiyonlar	Bir yönetici, yönetimin beş işlevini yerine getirir.	Lider, insanları grup hedefleri için isteyerek çalışmaya yönlendirir.
Zorunluluk	Bir yönetici, bir endişe için çok önemlidir.	Bir lider, çalışan kişi ve kuruluş arasında samimi bir ilişki kurmalıdır.
İstikrar	Daha dengeli.	Liderlik geçicidir.
Karşılıklı İlişki	Tüm yöneticiler liderlerdir.	Tüm liderler yönetici değildir.
Sorumluluk	Yönetici kendini ve astları davranış ve performans için sorumludur.	Liderlerin hesap verebilirliği iyi tanımlanmamıştır.

İlgilendirmek	Bir yöneticinin endişesi örgütsel hedeflerdir.	Bir liderin endişesi grup hedefleri ve üyenin memnuniyeti.
İzleyiciler	İnsanlar iş tanımını gereği müdürü takip eder.	İnsanlar onları gönüllülük temelinde takip ediyorlar.
Rolün devamı	Bir yönetici, görevlerini örgütsel hedeflerle uyumlu olarak tatminkar bir şekilde yerine getirene kadar görevine devam edebilir.	Bir lider, yalnızca takipçilerinin günlük istekleri doğrultusunda konumunu koruyabilir.
Yaptırımlar	Müdür, yaptırımların tahsisi ve dağıtımını yönetti.	Bir lider çeşitli yaptırımlar ve ilgili görev kayıtları üzerinde emir almaktadır. Bu yaptırımlar aslında gayri resmi niteliktedir.

## 2.2. Liderlik Teorileri

Yönetim tıbbı çeşitli teoriler tarafından desteklendiği gibi yönetimin önderlik fonksiyonu da çeşitli teoriler tarafından doğrulanır. Liderlik davranış teorileri, liderlik davranışları ile grup performansı arasındaki sürekli ilişkiyi keşfetmeye odaklanmışken, çağdaş teoriler de durum faktörlerinin önemini vurgulamıştır. Bazı önemli liderlik teorileri aşağıdaki gibidir:

- Blake ve Mouton'un Yönetim Tablosu
- Evin Yol Hedef Teorisi
- Büyük Adam Teorisi
- Sürekli Teori
- Liderlik-Üye Değişim (LMX) Teorisi
- Dönüşümcü liderlik

- İşlemsel liderlik
- HerseyBlanchard Modeli

### **Blake ve Mouton'un Yönetim Tablosu**

Görev oryantasyonu ve insan yönlendirmesinin iki bağımsız boyut olarak ele alınması liderlik çalışmalarında büyük bir adım oldu. 1950'lerde Michigan Üniversitesi ve Ohio Eyalet Üniversitesi'nde yürütülen liderlik çalışmalarının çoğu bu iki boyut üzerinde yoğunlaştı. Robert Blake ve JaneMouton (1960), bu üniversitelerde araştırmacıların çalışmalarına dayalı olarak, yönetimsel bir ızgarayla (bazen liderlik şeması ) liderlik tarzlarının grafiksel bir tasvirini önerdiler. Izgara, her iki boyutun da düşük (1) ila yüksek (0) arasında değişen, x ekseninde üretim yönünden (sıkı çizelgeleri tutmak ) y ekseninde ve insan kaygısı konusunda endişe , iki yönlü lider davranışı, insanlar için endişe (insanların ihtiyaçlarını karşılamak ve onlara öncelik veriyor) tasvir ediyordu (9), böylece liderin tarzının düşebileceği 81 farklı pozisyon yarattı (Bay ve Akpınar,2017).

Elde edilen beş liderlik tarzı şöyledir (Şakacı,2016):

- Yoksul Yönetim (1, 1): Bu yaklaşımı kullanan yöneticiler, her iki boyutta da azdır ve astları işi yapmak için minimum çabayı gösterirler. Liderin çalışan memnuniyeti ve çalışma süreleri konusunda endişesi azdır ve bunun sonucu olarak örgüt içinde uyumsuzluk ve düzensizlik hakim olur. Liderler etkisiz olarak nitelendirilir; burada eylemleri sadece iş ve kıdemi korumayı amaçlamaktadır.
- Görev yönetimi (9, 1): Diktatörlük veya perish tarzı olarak da adlandırılır. Burada liderler, üretim konusunda daha çok endişe duyuyor ve insanlar için daha az endişe ediyor. Stil, McGregor X teorisine dayanıyor. Çalışanların ihtiyaçlarına özen gösterilmez ve bunlar sadece bir vazgeçilmez araçtır. Lider, verimliliğin yalnızca iş sistemlerinin düzgün bir şekilde organize edilmesiyle ve mümkün olan yerlerde insanların ortadan kaldırılmasıyla sonuçlanabileceğine inanmaktadır. Böyle bir tarz kısa vadede organizasyonun çıktısını kesinlikle artırabilir, ancak katı politikalar ve prosedürler nedeniyle yüksek emek cirosu kaçınılmazdır.

- Middle-of-the-Road (5, 5): Bu, temel olarak, şirketin hedefleri ile insan ihtiyaçları arasındaki dengeyi korumaya çalışan liderin ödün vermiş bir stildir. Lider, başarının sınırlarını zorlamaz, organizasyon için ortalama bir performansa neden olur. Burada ne çalışanlar ne de üretim ihtiyaçları tam olarak karşılanmaktadır.
- Country Club (1, 9): Liderin insanların ihtiyaçlarına dikkatli bir şekilde yaklaştığı ve böylece onlara samimi ve rahat bir ortam sağlaması nedeniyle, düşük görev ve yüksek kişiler yönlendirmesi ile karakterize edilen bir kolej tarzı. Lider, böyle bir muamele ile çalışanların kendi kendine motivasyona gideceklerini ve kendilerini tek başlarına çalışarak bulacaklarını düşünüyor. Bununla birlikte, görevlere düşük bir odaklanma üretimde aksamalara neden olabilir ve şüpheli sonuçlar doğurabilir.
- Takım Yönetimi (9, 9): Yüksek kişilerce ve görev odaklı olarak nitelendirilen tarz, McGregor teorisine dayalıdır ve Blake ve Mouton'a göre en etkili stil olarak adlandırılmıştır. Lider, yetkilendirmenin, bağlılığın, güvenin ve saygının, otomatik olarak yüksek çalışan memnuniyetini ve üretimi sağlayacak bir ekip atmosferi yaratmada kilit unsur olduğunu düşünüyor.

### **House'un Yol-Amaç Kuramı**

Teori Robert House tarafından geliştirildi ve kökleri motivasyon teorisinde yer aldı. Teori, çalışanların çaba ve performansı arasındaki beklentileri algılamasının bir liderin davranışından büyük ölçüde etkilenmesi öncülüğüne dayanır. Liderler, hedeflere giden yolları açıklığa kavuşturarak ve performans engellerini kaldırarak grup üyelerine ödül kazandırmada yardımcı olurlar. Görevleri tamamlamak için çalışanlar tarafından gerekli olan bilgi, destek ve diğer kaynakları sağlayarak bunu yapar (Akbaba ve Erenler,2008).

**House'un** teorisi hizmetkar liderliği savunmaktadır. Bu liderlik teorisine göre, liderlik bir güç konumu olarak görülmez. Daha ziyade, liderler astları için koçlar ve kolaylaştırıcılar gibi davranırlar. Yol-Amaç teorisine göre, bir liderin etkinliği birkaç çalışan ve çevre koşullu faktörlere ve bazı liderlik stillerine bağlıdır.

Teoride sunulan dört liderlik tarzı şöyledir:

- Yönlendirici: Burada lider lider kılavuzlar sağlar, astların kendilerinden bekleneni bildirebilmelerini, performans standartlarını belirlemelerini ve performans standartlarına uyulmadığında davranışları kontrol etmelerini sağlar. O, ödülleri ve disiplin işlemlerini akıllıca kullanır. Stil, göreve yönelik bir stille aynı.
- Destekleyici: Lider astlara karşı dostça davranır ve ihtiyaçları, refah ve refah için kişisel ilgi gösterir. Bu tarz, insan odaklı liderlik ile aynı.
- Katılımcı: Lider grup karar verme konusuna inanır ve astlarla bilgi paylaşır. Astlarına, işle ilgili önemli kararlar, görev hedefleri ve hedefleri çözme yolları hakkında danışır.
- Başarı odaklı: Lider, zorlu hedefler belirler ve çalışanlarını en üst performansa ulaşmalarını teşvik eder. Lider, çalışanların zorlu hedefleri gerçekleştirmek için yeterince sorumlu olduğuna inanmaktadır. Bu, hedef belirleme teorisi ile aynıdır.

### **Büyük Adam Liderlik Teorisi**

Bazı insanlar önderlik etmek için doğmuştur. Büyük İskender, Julius Caesar, Napolyon, I. Elizabeth ve Abraham Lincoln gibi geçmişin büyük liderlerine bakarsak, sıradan insanlardan farklı yönlerden farklı oldukları gözlemlenebilmektedir. Aynı şey, Mahatma Gandhi gibi çağdaş liderler için de geçerlidir. Kesin olarak nereye gitmek istediklerini gösteren net görüşlerle birleşmiş yüksek hırs arzelerine sahiptirler. Bu liderlere, kendilerini etkili liderler yapacak bir dizi kişisel nitelikte doğan doğal olarak büyük liderler gösteriliyor. Bugün bile, gerçekten büyük liderlerin doğduğuna dair inanç yaygındır<sup>1</sup>.

Üst düzey yöneticiler, spor kişilikleri ve hatta politikacılar genellikle onları başkalarından ayıran bir öfkeye sahip görünüyorlar. Çağdaş kuramcılara göre, liderler başkaları gibi değildir. Başarılı olabilmek için entelektüel deha veya kehanet peygamberleri olmaya ihtiyaç duymazlar, fakat kesinlikle her insanda eşit derecede var olmayan doğru şeylere sahip olmalı. Bu yönelim, büyük adam teorisi olarak bilinen liderlik çalışmalarına bir yaklaşımı ifade eder. Bu teoriye yönelik varsayımlar şu şekildedir;

---

<sup>1</sup><https://prezi.com/asyeigpj8l5a/liderlik-yaklasimlari/>



- Liderler doğarlar, yapılmazlar ve miras alınan bazı özelliklere sahip olurlar
- Büyük bir ihtiyaç olduğunda büyük liderler ortaya çıkabilir.

Liderlik teorisi, bazı insanlara onları başkalarından ayıran gerekli niteliklerle doğar ve bu özelliklerin kendi güç ve otorite pozisyonlarından sorumlu olduklarını belirtmektedir. Bir lider, takipçilerine her ihtimale karşı hedefleri gerçekleştiren bir kahramandır. Teori, iktidardakilerin, özel maddi imkânlarından dolayı orada olmayı hak ettiklerini ima etmektedir. Üstelik teori, bu özelliklerin zamanla ve farklı gruplar arasında istikrarlı kaldıklarını ileri sürmektedir. Bu nedenle, tüm büyük liderlerin bu karakteristik özelliklerini, ne zaman yaşadıklarını ya da nerede yaşadıklarını, tarihteki tam rolünü ne olursa olsun paylaştıklarını ortaya koymaktadır.

### **Liderlik-Üye Etkileşimi (LMX) Teorisi**

Liderlik davranışının gözlemi, liderin eyleminin tüm astlara karşı aynı olmadığını gösterir. Bu açıdan potansiyel farklılıkların önemi, Graen'in lider üye etkileşim modeliyle keskin bir odaklanma içine girmektedir ve dikey diyagonal bağlantı teorisi olarak da bilinmektedir. Teori, liderliği, lideri takipçiyle ilişkilendiren birkaç ikili ilişki içerdiği şeklinde değerlendirmektedir. İlişkinin kalitesi karşılıklı güven, sadakat, destek, saygı ve yükümlülük derecesine göre yansıtılır (Çekmecelioğlu ve Ülker,2014).

Teoriye göre, liderler çeşitli astlar grubu ile farklı türden ilişkiler kurarlar. Grup içi olarak adlandırılan bir grup, lider tarafından tercih edilir. Grup üyeleri, liderin dikkatini daha fazla çekmektedir bu nedenle liderler örgütsel kaynaklara daha fazla erişebilme imkanına sahiptir. Bu kişiler lider tarafından beğenilir. Bu nedenle, liderlerinden daha az değerli kaynak alırlar.

Liderler, yaş, cinsiyet veya kişilik gibi kişisel özelliklere göre algılanan benzerlik temelinde grup içi ve grup dışı üyeleri ayırt eder. Lider, kişinin işini yaparken özellikle yetkili olduğuna inandığı takdirde, bir takipçiye grup halinde statü de verilebilir. Liderler ve takipçiler arasındaki ilişki üç aşama ile açıklana bilmektedir (Yıldızoğlu vd.,2008):

- Rol Alma: Yeni bir üye kuruluşa katılırken, lider üyeğin yetenek ve yeteneklerini değerlendirir ve onlara yeteneklerini gösterme fırsatları sunar.

- Rol yapımı: Lider ve üye arasında işle ilgili faktörlere ilişkin gayri resmi ve yapılandırılmamış bir müzakere gerçekleşir. Liderle benzer bir üyenin başarılı olma ihtimali daha yüksektir. Bu aşamada üye tarafından yapılan ihanet, grubun dışına atılmasına neden olabilir

LMX 7 ölçeği, liderlerin ve takipçilerin birbirlerinin yeteneklerine karşılıklı saygı duyma, karşılıklı güven duygusu hissetmek ve birbirlerine karşı güçlü bir yükümlülük hissetmek durumlarını değerlendirir. Birlikte ele alındığında, bu boyutlar, takipçilerin liderin grup içinde veya grup dışında ne derece olacağını belirler (Karcioğlu ve Kahya,2011).

Grup içi takipçiler, asistan veya danışman olarak görev yapmaya ve liderle grup dışındaki takipçilerden daha kaliteli kişiselleştirilmiş alışveriş yapma eğilimindedir. Bu değiş tokuşlar tipik olarak bir liderin ilginç görevlere atama, önemli sorumlulukların tahsis edilmesi, bilgi paylaşımı ve liderin kararlarına katılımının yanısıra, kişisel destek ve destek ve uygun çalışma çizelgeleri gibi özel çıkarlar üzerinde durmaktadır.

### **Dönüşümcü Liderlik Teorisi**

Yüksek performanslı işgücünün yaratılması giderek daha da önem kazanmıştır ve bu nedenle iş dünyası liderleri örgüt üyelerine görev gereksinimlerinin ötesine geçmeleri için ilham verebilmelidir. Sonuç olarak, yeni liderlik kavramları ortaya çıkmıştır ve dönüşümcü liderlik bunlardan biridir.

Dönüşüm liderliği, organizasyonun her kademesinde bulunabilir: ekipler, bölümler, bölümler ve bir bütün olarak organizasyon. Bu gibi liderler vizyon sahibi, ilham verici, cüretkar, risk alma ve düşünen düşünürlerdir. Onların karizmatik bir itirazı var. Fakat bir karizmatik yalnız bir organizasyonun çalışma biçimini değiştirmek için yetersizdir. Önemli değişiklikler getirmek için dönüştürücü liderlerin aşağıdaki dört faktörü sergilemesi gerekir (Çelik ve Eryılmaz,2006):

- İlham Verici Motivasyon: Dönüşümcü liderliğin temelleri, tutarlı vizyon, misyon ve üyelere bir dizi değer teşvik edilmesidir. Onların vizyonu o kadar çekici ki, her etkileşimden ne istediklerini biliyorlar. Dönüşümcü liderler, takipçileri onlara bir anlam ve meydan okuma hissi vererek yol gösterirler. Ekip çalışması ve bağlılık ruhunu beslemek için hevesli ve iyimser bir şekilde çalışırlar.

- **Fikri Mülkiyet:** Bu tür liderler, takipçilerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik eder. Onların takipçilerinden yeni fikirler önermekte ve onlarla gerçekleştirilen hatalar yüzünden onu asla kamuya eleştirmemektedirler. Liderler, sorunların "ne" ne odaklanıyor ve sorumluluk alanına odaklanmıyorlar. Etkisiz oldukları takdirde, kendilerine ait eski bir uygulamanın yok edilmesinde tereddütleri yoktur.
- **İdealize Etkiler:** Bir liderin takipçileri ancak vaaz ettiği şeyleri uygularken etkileyebileceğine felsefede inanırlar. Liderler, takipçilerinin taklit etmeye çalıştıkları rol modelleri gibi davranırlar. Bu gibi liderler, eylemlerinden dolayı takipçilerinin her zaman güvenini ve saygısını kazanırlar. Genellikle takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi başına incelerler, kişisel kazanımlarını feda eder, reklam yüksek etik davranış standartlarını gösterir. Bu tür liderler tarafından iktidarın kullanılması, onları örgütün ortak hedefleri için çaba sarf etmelerini sağlamayı amaçlar.
- **Bireyselleştirilmiş Hususlar:** Liderler, takipçilerine danışman olarak davranır ve onları yaratıcılık ve yenilik için ödüllendirir. Takipçiler, yeteneklerine ve bilgisine göre farklı muamele görürler. Karar verme yetkisine sahiptirler ve kararlarını uygulamak için her zaman gerekli desteği alırlar.

### **İşlemsel Liderlik Teorisi**

Liderlik tarzı, ilk önce Max Weber tarafından 1947'de ve daha sonra 1981'de Bernard Bass tarafından açıklanmıştır. Bu stil çoğu zaman yöneticiler tarafından kullanılmaktadır. Kontrol, organizasyon ve kısa vadeli planlamanın temel yönetim sürecine odaklanır. İşlem tekniklerini kullanan ünlü liderlerin örnekleri arasında McCarthy ve de Gaulle bulunur (Koca,2015).

İşlemsel liderlik, takipçileri öncelikle kendi menfaatlerine çekerek motive eder ve yönlendirir. İşlemsel liderlerin gücü örgütteki resmi otoritelerinden ve sorumluluklarından kaynaklanmaktadır. Takipçinin asıl amacı liderin talimatlarına uymaktır. Lider, bir ödül ve ceza sistemi yoluyla motive olmanın yoluna inanmaktadır. Bir ast, arzulananı yerine getirirse, bir ödül gelir ve liderin dileklerine göre gitmezse bir ceza gelecektir. Burada, lider ile takipçi arasındaki alışveriş rutin performans hedeflerine ulaşmak için gerçekleşir.

Bu değiş tokuşlar dört boyut içerir (Leban,veZulauf,, 2004):

- Koşullu Ödüller: İşlemsel liderler, hedefi ödüllere bağlar, beklentileri açıklar, gerekli kaynakları sağlar, karşılıklı olarak üzerinde anlaşmaya varılan hedefleri belirler ve başarılı performans için çeşitli ödüller sağlar. Astlarına SMART (spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamanında) hedefler koydular.
- İstisna ile Aktif Yönetim: İşlemsel liderler astlarının çalışmalarını aktif olarak izler, kurallardan ve standartlardan sapmaları izler ve hataları önlemek için düzeltici önlemler alır.
- İstisna ile Pasif Yönetim: İşlemsel liderler, yalnızca standartlara uyulmadığında veya performans beklenildiği gibi olmadığında müdahale eder. Kabul edilemez bir performansa yanıt olarak cezayı bile kullanabilirler.
- Bırakınız yapsınlar: Lider, astların kararlar almak için birçok fırsat bulabileceği bir ortam sağlar. Lider kendisi sorumluluktan vazgeçer ve karar vermeyi engeller ve bu nedenle grup genellikle yön vermez.

### **Hersey Blanchard Modeli**

Bu modele göre, lider, aşamalı olarak hareket eden ve bir döngüye sahip olan astların hazırlığına göre liderlik tarzıyla uyuşmalıdır. Bu nedenle bu teori, liderliğin yaşam döngüsü teorisi olarak da bilinir. Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen teori, liderin etkilemeye çalıştığı insanların "hazır" seviyesine dayanıyor. Hazırlık, takipçilerin belirli bir görevi yerine getirme kabiliyetine ve istekliliğine ne ölçüde sahip olduklarıdır. Yetenek, bir kişinin işi yapması için sahip olduğu bilgi, deneyim ve beceridir ve buna iş hazırlığı denir. İstenilen görev, belirli bir görevi yerine getirmek için gereken motivasyon ve taahhüttür. Liderlik tarzı takipçilerin hazır olma düzeyine bağlıdır. Hazır olma durumu (R) dört seviyeden oluşan bir süreklilik olarak ayrılmıştır (Çetin,2008):

- R1 - düşük takipçiye hazır olma - takipçilerin düşük yeteneği ve düşük istekliliği, yani güvensiz ve güvensiz olanları ifade eder.
- R2 - düşük ila orta derecede takipçi hazırlığı - takipçilerin düşük yeteneği ve istekliliği, yani başaramayanlar ancak kendine güvenenler
- R3 - ılımlıdan yüksek takipçiye hazır olmak - takipçilerin yüksek yeteneği ve isteksizliği anlamına gelir; yani mümkünse ancak güvensiz olanlar
- R4 - yüksek takipçiye hazırlık - takipçilerin yüksek yeteneği ve istekliliği, yani hem güçlü hem de emin olanları ifade eder

Hedef, lider tarafından daha düşük hazırlık düzeyinde sağlanır. Bu nedenle, kararlar liderdir. Öte yandan, yön, takipçiler tarafından hazırlık düzeyinin daha üst düzeylerinde sağlanır. Dolayısıyla, bu davadaki kararlar takipçiye yöneliktir. Takipçiler düşük seviyelerden yüksek hazırlık düzeylerine geçtiklerinde, duruma uygun görev ve ilişki davranışlarının kombinasyonları değişmeye başlar.

### **2.3. Etkili Liderlik**

Etkililik, "istenilen sonuçların alınması" ile ilgilidir. Etkili liderler örgütleri için açık bir yön belirlemektedir. Buna ek olarak etkili liderler yazıları, konuşmaları ve sunumlarında çekici bir vizyona sahiptirler. Bu liderler, astları hareketlendirmeye motive eder ve ilham verir; geçiş ve dönüşümü sağlarlar Günlük işlemlerin sorunsuzca gerçekleşmesini sağlarlar. Bu çerçevede etkili liderlerin özellikleri aşağıda incelenmiştir (Cerit ve Yıldırım,2017).

#### **Vizyon**

Etkili liderler vizyonlarını tanımlar ve astlarını bu vizyonu benimsemeye, çoğunlukla toplantılar, eğitim toplantıları ya da haber bültenleri sırasında motive eder. Liderler, başkalarını etkili bir şekilde yönlendirmek için bütünlük, empati, iddialılık ve iyi karar verme becerileri sergiler. Astların gelecek için planı kabul ettikten sonra, kaynakları atamak ve görevleri tamamlamak vizyonunu gerçekleştirmek için etkin bir yönetici gerektirir. Yöneticiler, çalışanların işi yapmak için gerekli bilgi, beceri ve becerilere sahip olmalarını sağlar.

#### **Değişim**

Piyasa koşulları değiştiğinde etkili liderler standart iş uygulamalarını ayarlama gereğini kabul eder. Risk alarak ve yenilikçi stratejiler geliştirerek, şirketlerin güçlü ve fırsatlardan yararlanmalarını ve riskleri ve tehditleri azaltmalarını veya ortadan kaldırmalarını mümkün kılar. Yöneticiler, operasyonları korumakla kalmaz, onları değiştirmezler. Etkili yöneticiler, bir yön belirlendiğinde tutarlılığı sağlarlar.

#### **Katılım**

Otokratik liderler astlarına danışmadan kararlar vererek çalışırlar. Bu, bir doğal afet veya insan yapımı felaket gibi bir kriz sırasında iyi çalışmaya meyleder. Bu

koşullar altında, insanlar, sorumlu tutabilen belirleyici bir liderden minnettarlar. Etkili bir yönetici, işini tamamlamak için astlarının katılımını gerektirir. İşin nasıl başarıldığına dair bilgi isteyerek, çalışan memnuniyetini, moralini ve kalıcılığını geliştirir.

### **Planlama**

Etkili liderler örgütleri için hedefler belirlemektedir. Bu çerçevede liderler uzun vadeli bir strateji oluştururlar. Bu liderler, yöneticilerin çalışmalarını gözden geçirir ve faaliyetler için sponsorluk sağlar. Liderler, kaynak tahsisini onaylar ve yöneticilerin çalışanları işe alıp kiralar ve para harcamasına izin verir. Ardından etkili yöneticiler, stratejik hedeflere ulaşmak için projeleri başlatır, planlar, yürütür, izler ve kapatırlar. Liderler ve yöneticiler organizasyonda farklı roller oynamakla birlikte, her işlevi bir şirketin uzun vadede gelişmesini sağlar.

### **2.6.İlgili Araştırmalar**

Gündüz ve Balyer (2012) okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin belirlenmesi amacıyla çalışma yapmıştır. Bu araştırmanın evrenini, 2010-2011 öğretim yılında İstanbul ili, Kartal, Maltepe ve Üsküdar ilçelerinde görev yapan ilk ve ortaöğretimde çalışan öğretmenler oluştururken örneklemini ise, evrenden oransız elaman örnekleme yöntemiyle seçilen 703 ilk ve ortaöğretim öğretmeni oluşturmuştur. Öğretmenler, okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarını “ara sıra” gösterdiklerini belirtmişlerdir. Veri toplama aracının tüm maddelerinin aritmetik ortalamaları sıralandığında en yüksek ortalamanın “Okulun geleceğine ilişkin planlar yapar.” maddesine, en düşük ortalamanın ise, “Müdürler eleştiriye açıktır.” maddesine ait olduğu görülmüştür. Sorular bazında, öğretmen görüşleri arasında, cinsiyet, mesleki kıdem ve okul türü değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Özdemir ve Sezgin (2002)’ne göre günümüzde liderlik, üzerinde en çok tartışılan konulardan biridir. Liderliğin çeşitli türlerine yönelik yoğun araştırmalar sürmektedir. Öğretim liderliği de bu çalışma konularından biridir ve önemli bir liderlik boyutudur. Bu çalışmanın amacı, okul yöneticisi ile lideri karşılaştırarak, okulların etkililiğinde, okul yöneticilerinin öğretim liderliği rollerini açıklığa kavuşturmadır. Bu

amaçla, ilk olarak lider ve liderlik kavramları üzerinde durulmuş, ardından, yönetici ve lider arasındaki ilişki açıklandıktan sonra okulların etkililiğinde, öğretim liderliğinin önemi ve okul yöneticisinin öğretim liderliği rolleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Tekin ve Zorba (2001) 1) liderliği ele alan bir bakış açısını ortaya koymak, 2) liderlikle ilgili literatürden bazı dersler çıkarmak, 3) etkili liderlik ile ilgili araştırmalardan bazı fikirler elde etmek, 4) spor ve rekreasyon yöneticileri için pratik çözümler sunabilmek için çalışma gerçekleştirilmiştir.. Bu makale a) liderliğin etki ve gücü, b) liderlik özellikleri ve yetenekleri, c) liderlik davranışları, d) durumsal liderlik, e) karizmatik ve transformasyonel liderlik ile ilgili araştırmaları gözden geçirmiştir.

Helvacı ve Aydoğan (2011) Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin özellikleri belirlemektir. Araştırma 2009-2010 yılında Uşak ilinde ilköğretim okullarında görev yapan 105 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan iki adet açık uçlu soruyla toplanmıştır. Açık uçlu sorularla elde edilen veriler betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin etkili okul özelliklerine ilişkin görüşlerinin eğitim öğretim süreci, okul çevre ilişkisi, okul iklimi kültürü ve okul aile-veli ilişkisi olmak üzere dört ana tema altında toplandıkları belirlenmiştir. Bunun yanı sıra, öğretmenlerin etkili okul müdürü özelliklerine ilişkin görüşlerinin, liderlik özellikleri ve görev-sorumluluk olmak üzere iki ana tema altında toplandıkları tespit edilmiştir

Karaevli (2013)'nin çalışması, ilköğretim okulu ve anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinde öğretmenlerin eğitim düzeyi ve istihdam türü değişkenlerine bağlı olarak farklılaşma olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma evrenini, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında, İstanbul ilinin en fazla sayıda bağımsız anaokuluna sahip Küçükçekmece ilçesinde bulunan bağımsız anaokulları, ilköğretim okulları ve bünyesinde anasınıfı bulunan kız meslek lisesinde öğretmen ve yönetici olarak görev yapan toplam 221 kişi oluşturmaktadır. Bağımsız anaokullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin tümü örneklem grubuna alınmıştır. İlköğretim okullarından ise, tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen okullarda çalışma yapılmıştır. Araştırmada kullanılan Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği [ELNÖ-R], 7 alt

boyutu [Heyecanlı Olmak[HO], İletişim Kurabilmek[İK], Vizyon Sahibi Olmak[VS], Güvenilir Olmak ve Güvenmek[GO], Örnek Olmak[ÖO], Demokratik ve Hoşgörülü Olmak [DH], Pozitif Olmak[PO]] içeren 40 maddeden oluşmaktadır. Elde edilen veriler, Kruskal Wallis ve Mann Whitney-U testleri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın analiz sonuçlarına göre, bağımsız anaokullarında görev yapan ve ücretli olarak istihdam edilen öğretmenlerin, okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri ile ilgili görüşlerinin, kadrolu ve sözleşmeli olarak istihdam edilen öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumsuz olduğu görülmektedir. Ayrıca, ilköğretim okulu ve anaokulunda çalışan öğretmenlerin kendi müdürlerini değerlendirmeleri sonucunda, ilköğretim okulu müdürlerinin, anaokulu müdürlerine göre görevlerine ilişkin duydukları heyecanın daha fazla olduğu bulunmuştur.



### III. BÖLÜM

#### YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri kaynakları, verilerin nasıl elde edildiği, verilerin işlenmesi ve araştırmada kullanılan istatistik teknikleri açıklanmaktadır.

##### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bağımsız anaokullarında görev yapan okul müdürlerinin, liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin ve liderlik davranışlarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem ve istihdam türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını öğretmenlerin görüşlerine göre belirlemeye dönük bu çalışma, tarama modelinde bir araştırma olup çalışmada var olan durum yansıtılmıştır.

##### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, 2016-2017 Eğitim-Öğretim yılında, Denizli ilinde yer alan kamuya bağlı bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenleri, müdür ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. İncelenen alanda toplam 182 öğretmen, 23 müdür ve 23 müdür yardımcısı bulunmaktadır. Bu çerçevede çalışmamıza 90 öğretmen, 5 müdür yardımcısı ve 5 müdür katılmıştır. Araştırma evreninde bulunan bağımsız anaokullarından Denizli ili merkez ilçelerdeki anaokulları örneklem grubuna alınmıştır. Örnekleme ilişkin bilgiler tablo aşağıda sunulmuştur

*Tablo.3.1 Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı*

		N	%
Değişken	Kadın	98	98,0
	Erkek	2	2,0
	Toplam	100	100,0

Yukarıdaki tabloda katılımcıların cinsiyet değişkenlerine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların; 98'i kadın iken %2'si erkektir.

*Tablo.3.2. Yaş Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı*

		N	%
Değişken	20-29 yaş	20	20,0
	30-39 yaş	65	65,0
	40 yaş ve üzeri	15	15,0
	Toplam	100	100,0

Yukarıdaki tabloda katılımcıların yaş değişkenlerine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların; %20'si 20-29 yaş, %65'i 30-39 yaş ve %15'i 40 yaş ve üzeri olarak dağılmıştır.

*Tablo.3.3. Görev Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı*

		N	%
Değişken	Öğretmen	90	90,0
	Müdür Yardımcısı	5	5,0
	Müdür	5	5,0
	Toplam	100	100,0

Yukarıdaki tabloda katılımcıların görev değişkenlerine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların; %90'ı öğretmen, %5'i müdür yardımcısı ve %5'i müdür olarak dağılmıştır.

*Tablo.3.4. Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı*

		N	%
Değişken	Evet	91	91,0
	Hayır	9	9,0
	Toplam	100	100,0

Yukarıdaki tabloda katılımcıların sendika üyeliği değişkenlerine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların; %91'i sendikalı iken %9'u sendikalı değildir.

*Tablo.3.5. Hizmet Yılı Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı*

		N	%
Değişken	1-5 yıl	10	10,0
	6-11 yıl,	56	56,0
	12-17 yıl	23	23,0
	18-23 yıl	9	9,0
	24 ve üzeri	2	2,0
	Toplam	100	100,0

Yukarıdaki tabloda katılımcıların hizmet yılı değişkenlerine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların; %10'u 1-5 yıl, %56'sı 6-11 yıl, %23'ü 12-17 yıl, %9'u 18-23 yıl ve %2'si 24 ve üzeri yıl olarak dağılmıştır.

*Tablo.3.6. Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Katılımcıların Dağılımı*

		N	%
Değişken	Var	21	21,0
	Yok	79	79,0
	Toplam	100	100,0

Yukarıdaki tabloda katılımcıların geçmiş yıllardaki yöneticilik deneyimi değişkenlerine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların; %21'i var ve %79'u yok olarak dağılmıştır.

### **3.3.Verilerin Toplanması**

#### **3.3.1.Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplamak amacıyla, okul müdürlerinin, liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin ve liderlik davranışlarının belirlenmesi amacıyla bir anket formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Ölçme aracının iç tutarlılığı Cronbach's Alphakat sayısı kullanılarak hesaplanmıştır. “Etkili Liderlerin 32 Nitelikleri” konusunda 7 boyutta olmak üzere 40 maddeden oluşturulan bir ölçek geliştirilmiştir. Ankette yer alan liderlik boyutları şunlardır: Heyecanlı Olmak[HO] (m1, m7, m27), İletişim Kurabilmek[DK] (m2, m4, m12, m21, m26, m33, m39) , Vizyon Sahibi Olmak[VS] (m3, m5, m16, m22, m25, m32, m37), Güvenilir Olmak ve Güvenmek[GO] (m6, m10, m13, m17, m23, m28, m31), Örnek Olmak[ÖO] (m11, m20, m24, m30), Demokratik ve Hoşgörülü Olmak [DH] (m8, m15, m18, m34, m36, m38, m40), Pozitif Olmak[PO] (m9, m14, m19, m29, m35). Her bir sorunun karşısında davranışın gösterilme sıklığını belirtmek üzere beşli bir seçenek verilmiş, bu seçenekler, davranışın gösterilme derecesinin sıklığı “daima-asla” (1-5) biçiminde derecelendirilmiştir. Ölçek maddeleri üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda bütün madde ağırlıklarının 0.50 ve üstünde olduğu gözlenmiş olup aracın iç geçerlilik değeri 0.98 olarak bulunmuştur

#### **3.3.2.Verilerin Analizi**

Veri toplama araçlarıyla elde edilen veriler ilk olarak bilgisayara aktarılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde “SPSS17(StatisticalPackagesforSocialSciences)” paket programı kullanılmıştır.

## IV. BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

#### 4.1.Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

*Tablo.4.1. Anaokulu Müdürlerinin Etkili Liderlik Düzeylerine İlişkin Betimsel Analizler*

	N	Ort	SS
Okula her geldiğinde, yeni göreve başlıyor gibidir.	100	1,91	0,975
Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.	100	1,85	0,947
Geçmişteki bir sorunu bugüne taşımaz.	100	1,76	1,093
Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder.	100	1,72	0,889
Yazılı ifade gücü yüksektir.	100	1,71	0,808
Okul yönetimiyle ilgili konularda risk alır.	100	1,70	0,927
İsteklerini söylemek yerine yaparak örnek olur.	100	1,69	0,761
Okul yönetimi ile ilgili değişiklikler yapmaya çok isteklidir.	100	1,60	0,865
Yeni alınan kararları uygularken büyük heyecan duyar.	100	1,58	0,669
Eleştiriye açıktır	100	1,55	0,809
Örnek adımları her zaman önce kendisi atar.	100	1,54	0,642
Olaylara farklı boyutlardan bakabilir.	100	1,50	0,674
Herhangi bir çatışma durumunda ikna edicidir.	100	1,48	0,627
Yönetim ile ilgili hatalı kararlarını tekrar etmez	100	1,48	0,689
İyi bir dinleyicidir.	100	1,45	0,687
Hayattan keyif alır.	100	1,43	0,655
Farklı düşüncelere büyük önem verir.	100	1,42	0,572
Öğretmenler, okul yönetimine fikirlerini korkusuzca açıklayabilir	100	1,42	0,606
Okul çalışanlarının kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.	100	1,41	0,621
Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.	100	1,39	0,665
Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modelidir	100	1,39	0,549
Öğretmenlerin performanslarını objektif bir şekilde değerlendirir.	100	1,39	0,618
Okulda, öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.	100	1,38	0,678
Fikir ve düşüncelerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder	100	1,37	0,614
Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.	100	1,37	0,661
Beden dilini iyi kullanır.	100	1,37	0,614
Okul çalışanlarına güvenir.	100	1,36	0,578
Okulun etkililiğini artırmak için bütün fırsatları değerlendirir.	100	1,35	0,575
Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder	100	1,34	0,607
Okulda çalışan herkese aynı oranda saygı gösterir.	100	1,34	0,639

Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşünceye önem verir	100	1,34	0,555
Eğitim ve okulun geleceği konusunda iyimserdir.	98	1,34	0,536
Sözlü ifade gücü çok yüksektir.	100	1,33	0,620
Okulun amaçlarını açıkça ortaya koyar.	100	1,32	0,566
Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir	98	1,32	0,636
İnsanlarla ilişkilerinde içtendir	100	1,30	0,541
Okulda çalışanlar, okul yöneticisine güvenir.	100	1,28	0,552
Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır	100	1,27	0,548
Mesleki ve ahlaki kurallara dikkat eder.	100	1,25	0,479
Okulun geleceğini düşünür.	100	1,25	0,500
N	96		

Yukarıdaki tabloda anaokulu müdürlerinin etkili liderlik düzeyleri verilmiştir. Müdürlerin almış oldukları puanlar 1,91 ile 1,25 arasında gerçekleşmiştir. Bu çerçevede etkili okul müdürleri en yüksek puanını; Okula her geldiğinde, yeni göreve başlıyor gibidir maddesinden almıştır. Buna ek olarak en düşük puan; Okulun geleceğini düşünür maddesiyle gerçekleşmiştir.

#### 4.2.Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

*Tablo.4.2. Görev Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Niteliklerine Sahip Olma Düzeyleri*

		N	Ort	SS	Df	F	P
Heyecanlı Olmak	Öğretmen	90	1,6889	0,62170	2	1,133	0,326
	Müdür Yardımcısı	5	2,0667	1,16428	97		
	Müdür	5	1,4667	0,50553			
	Toplam	100	1,6967	0,64978	99		
İletişim Kurabilmek	Öğretmen	90	1,3873	0,44472	2	4,030	0,021
	Müdür Yardımcısı	5	2,0286	1,37544	97		
	Müdür	5	1,2286	0,31298			
	Toplam	100	1,4114	0,52882	99		
Vizyon	Öğretmen	90	1,3921	0,42376	2	2,462	0,091

Sahibi Olmak	Müdür Yardımcısı	5	1,8286	1,23056	97		
	Müdür	5	1,2000	0,12778			
	Toplam	100	1,4043	0,48437	99		
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	Öğretmen	90	1,3603	0,39092	2	3,357	0,039
	Müdür Yardımcısı	5	1,8857	1,14909	97		
	Müdür	5	1,3429	0,19166			
	Toplam	100	1,3857	0,45335	99		
Örnek Olmak	Öğretmen	90	1,4694	0,49268	2	3,275	0,042
	Müdür Yardımcısı	5	2,0500	1,08109	97		
	Müdür	5	1,3000	0,20917			
	Toplam	100	1,4900	0,53409	99		
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	Öğretmen	90	1,4730	0,49748	2	2,834	0,064
	Müdür Yardımcısı	5	2,0286	1,17543	97		
	Müdür	5	1,3143	0,29277			
	Toplam	100	1,4929	0,54611	99		
Pozitif Olmak	Öğretmen	90	1,4400	0,43982	2	2,486	0,089
	Müdür Yardımcısı	5	1,9600	1,32212	97		
	Müdür	5	1,4000	0,54772			
	Toplam	100	1,4640	0,51942	99		

Çalışmamızda;

Anaokulu müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olmalarına ilişkin öğretmen ve yönetici algıları nasıldır? Anaokulu müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları konusunda,

- a. Öğretmen
- b. Müdür yardımcısı

c. Müdür algıları arasında fark var mıdır? alt problemine ilişkin analizler görev değişkeni genelinde incelenmiştir.

Yukarıdaki tabloda görev değişkenine göre okul müdürlerinin liderlik niteliklerine sahip olma düzeyleri verilmiştir. Buna göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Görev değişkenine göre heyecanlı olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Görev değişkenine göre iletişim kurabilmek boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Buna göre müdür yardımcılarının iletişim kurabilmek boyutundan aldığı puanlar öğretmen ve müdürlerden daha yüksektir denilebilir.
- Görev değişkenine göre vizyon sahibi olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Görev değişkenine göre Güvenilir Olmak ve Güvenmek boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Buna göre müdür yardımcılarının Güvenilir Olmak ve Güvenmek boyutundan aldığı puanlar öğretmen ve müdürlerden daha yüksektir denilebilir.
- Görev değişkenine göre örnek olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Buna göre müdür yardımcılarının örnek olmak boyutundan aldığı puanlar öğretmen ve müdürlerden daha yüksektir denilebilir.
- Görev değişkenine göre Demokratik ve Hoşgörülü Olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Görev değişkenine göre Pozitif Olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )



### 4.3.Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Tablo.4.3. Cinsiyet Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Niteliklerine Sahip Olma Düzeyleri

		N	Ort	SS	F	df	p
Heyecanlı Olmak	Kadın	98	1,7007	0,65188	0,002	98	0,668
	Erkek	2	1,5000	0,70711		1,035	
İletişim Kurabilmek	Kadın	98	1,4096	0,53320	0,496	98	0,812
	Erkek	2	1,5000	0,30305		1,130	
Vizyon Sahibi Olmak	Kadın	98	1,4009	0,48874	2,720	98	0,624
	Erkek	2	1,5714	0,00000		97,000	
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	Kadın	98	1,3819	0,45674	0,872	98	0,561
	Erkek	2	1,5714	0,20203		1,219	
Örnek Olmak	Kadın	98	1,4847	0,53344	0,114	98	0,490
	Erkek	2	1,7500	0,70711		1,023	
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	Kadın	98	1,4956	0,55050	0,843	98	0,725
	Erkek	2	1,3571	0,30305		1,139	
Pozitif Olmak	Kadın	98	1,4592	0,52186	0,277	98	0,519
	Erkek	2	1,7000	0,42426		1,063	

Yukarıdaki tabloda Anaokulu müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları konusunda cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin liderlik niteliklerine sahip olma düzeyleri verilmiştir. Buna göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Cinsiyet değişkenine göre heyecanlı olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Cinsiyet değişkenine göre iletişim kurabilmek boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )

- Cinsiyet değişkenine göre vizyon sahibi olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Cinsiyet değişkenine göre Güvenilir Olmak ve Güvenmek boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Cinsiyet değişkenine göre Örnek Olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Cinsiyet değişkenine göre Demokratik ve Hoşgörülü Olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Cinsiyet değişkenine göre Pozitif Olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )

*Tablo.4.4. Yaş Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Niteliklerine Sahip Olma Düzeyleri.*

		n	Ort	SS	df	F	p
Heyecanlı Olmak	20-29 yaş	20	1,5167	0,52399	2	0,963	0,385
	30-39 yaş	65	1,7385	0,64143	97		
	40 yaş ve üzeri	15	1,7556	0,82102			
	Toplam	100	1,6967	0,64978	99		
İletişim Kurabilmek	20-29 yaş	20	1,2929	0,33575	2	0,624	0,538
	30-39 yaş	65	1,4418	0,46956	97		
	40 yaş ve üzeri	15	1,4381	0,88963			
	Toplam	100	1,4114	0,52882	99		
Vizyon Sahibi Olmak	20-29 yaş	20	1,2929	0,31597	2	0,992	0,375
	30-39 yaş	65	1,4110	0,44643	97		
	40 yaş ve üzeri	15	1,5238	0,76105			
	Toplam	100	1,4043	0,48437	99		
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	20-29 yaş	20	1,3643	0,32601	2	0,125	0,883
	30-39 yaş	65	1,3802	0,40585	97		
	40 yaş ve üzeri	15	1,4381	0,74322			
	Toplam	100	1,3857	0,45335	99		
Örnek Olmak	20-29 yaş	20	1,4375	0,47900	2	0,161	0,852
	30-39 yaş	65	1,5115	0,50279	97		

	40 yaş ve üzeri	15	1,4667	0,73719			
	Toplam	100	1,4900	0,53409	99		
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	20-29 yaş	20	1,3571	0,38640	2	0,882	0,417
	30-39 yaş	65	1,5407	0,52580	97		
	40 yaş ve üzeri	15	1,4667	0,77773			
	Toplam	100	1,4929	0,54611	99		
Pozitif Olmak	20-29 yaş	20	1,4300	0,42686	2	0,494	0,611
	30-39 yaş	65	1,4462	0,45383	97		
	40 yaş ve üzeri	15	1,5867	0,83655			
	Toplam	100	1,4640	0,51942	99		

Yukarıdaki tabloda Anaokulu müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları konusunda yaş değişkenine göre okul müdürlerinin liderlik niteliklerine sahip olma düzeyleri verilmiştir. Buna göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Yaş değişkenine göre heyecanlı olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Yaş değişkenine göre iletişim kurabilmek boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Yaş değişkenine göre vizyon sahibi olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Yaş değişkenine göre Güvenilir Olmak ve Güvenmek boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Yaş değişkenine göre Örnek Olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Yaş değişkenine göre Demokratik ve Hoşgörülü Olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Yaş değişkenine göre Pozitif Olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )

Tablo.4.5. Sendika üyeliği değişkenine göre Okul Müdürlerinin Liderlik Niteliklerine Sahip Olma Düzeyleri

		N	Ort	SS	Df	F	p
Heyecanlı Olmak	Evet	91	1,7436	0,65749	1	5,513	0,021
	Hayır	9	1,2222	0,28868	98		
	Toplam	100	1,6967	0,64978	99		
İletişim Kurabilmek	Evet	91	1,4333	0,54313	1	1,739	0,190
	Hayır	9	1,1905	0,28571	98		
	Toplam	100	1,4114	0,52882	99		
Vizyon Sahibi Olmak	Evet	91	1,4301	0,49647	1	2,937	0,090
	Hayır	9	1,1429	0,21429	98		
	Toplam	100	1,4043	0,48437	99		
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	Evet	91	1,3972	0,46599	1	0,644	0,424
	Hayır	9	1,2698	0,28966	98		
	Toplam	100	1,3857	0,45335	99		
Örnek Olmak	Evet	91	1,5165	0,54874	1	2,524	0,115
	Hayır	9	1,2222	0,23199	98		
	Toplam	100	1,4900	0,53409	99		
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	Evet	91	1,5228	0,55949	1	3,096	0,082
	Hayır	9	1,1905	0,23690	98		
	Toplam	100	1,4929	0,54611	99		
Pozitif Olmak	Evet	91	1,4967	0,53113	1	4,135	0,045
	Hayır	9	1,1333	0,17321	98		
	Toplam	100	1,4640	0,51942	99		

Yukarıdaki tabloda Anaokulu müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları konusunda Sendika üyeliği değişkenine göre okul müdürlerinin liderlik niteliklerine sahip olma düzeyleri verilmiştir. Buna göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Sendika üyeliği değişkenine göre heyecanlı olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Buna göre

sendikalıların iletişim kurabilmek boyutundan aldığı puanlar diğerlerinden yüksektir denilebilir.

- Sendika üyeliği değişkenine göre iletişim kurabilmek boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Sendika üyeliği değişkenine göre vizyon sahibi olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Sendika üyeliği değişkenine göre Güvenilir Olmak ve Güvenmek boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Sendika üyeliği değişkenine göre örnek olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Sendika üyeliği değişkenine göre Demokratik ve Hoşgörülü Olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Sendika üyeliği değişkenine göre Pozitif Olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Buna göre sendikalıların Pozitif Olmak boyutundan aldığı puanlar diğerlerinden daha yüksektir denilebilir.

*Tablo.4.6. Hizmet Yılı (Kıdem) Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Niteliklerine Sahip Olma Düzeyleri*

		N	Ort	SS	Df	F	p
Heyecanlı Olmak	1-5 yıl	10	1,4333	0,58899	4	0,967	0,429
	6-11 yıl,	56	1,7738	0,66091	95		
	12-17 yıl	23	1,5797	0,45190			
	18-23 yıl	9	1,8519	1,00154			
	24 ve üzeri	2	1,5000	0,70711			
	Toplam	100	1,6967	0,64978	99		
İletişim Kurabilmek	1-5 yıl	10	1,2286	0,25377	4	0,646	0,631
	6-11 yıl,	56	1,4413	0,47908	95		
	12-17 yıl	23	1,3478	0,38724			

	18-23 yıl	9	1,5397	1,12888			
	24 ve üzeri	2	1,6429	0,50508			
	Toplam	100	1,4114	0,52882	99		
Vizyon Sahibi Olmak	1-5 yıl	10	1,2571	0,41948	4	1,026	0,398
	6-11 yıl,	56	1,4260	0,42770	95		
	12-17 yıl	23	1,3168	0,36791			
	18-23 yıl	9	1,5714	0,97153			
	24 ve üzeri	2	1,7857	0,30305			
	Toplam	100	1,4043	0,48437	99		
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	1-5 yıl	10	1,2143	0,23570	4	0,979	0,423
	6-11 yıl,	56	1,3929	0,37772	95		
	12-17 yıl	23	1,3478	0,44727			
	18-23 yıl	9	1,5556	0,91038			
	24 ve üzeri	2	1,7143	0,40406			
	Toplam	100	1,3857	0,45335	99		
Örnek Olmak	1-5 yıl	10	1,3250	0,35453	4	0,588	0,672
	6-11 yıl,	56	1,5491	0,52747	95		
	12-17 yıl	23	1,4022	0,43784			
	18-23 yıl	9	1,5000	0,91001			
	24 ve üzeri	2	1,6250	0,53033			
	Toplam	100	1,4900	0,53409	99		
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	1-5 yıl	10	1,3143	0,29966	4	0,386	0,818
	6-11 yıl,	56	1,5281	0,50299	95		
	12-17 yıl	23	1,4534	0,53738			

	18-23 yıl	9	1,5556	0,97532			
	24 ve üzeri	2	1,5714	0,60609			
	Toplam	100	1,4929	0,54611	99		
Pozitif Olmak	1-5 yıl	10	1,2200	0,27406	4	1,211	0,311
	6-11 yıl,	56	1,4750	0,44241	95		
	12-17 yıl	23	1,4261	0,49103			
	18-23 yıl	9	1,7111	1,03010			
	24 ve üzeri	2	1,7000	0,42426			
	Toplam	100	1,4640	0,51942	99		

Yukarıdaki tabloda Anaokulu müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları konusunda Hizmet yılı değişkenine göre okul müdürlerinin liderlik niteliklerine sahip olma düzeyleri verilmiştir. Buna göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Hizmet yılı değişkenine göre heyecanlı olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Hizmet yılı değişkenine göre iletişim kurabilmek boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Hizmet yılı değişkenine göre vizyon sahibi olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Hizmet yılı değişkenine göre Güvenilir Olmak ve Güvenmek boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Hizmet yılı değişkenine göre Örnek Olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Hizmet yılı değişkenine göre Demokratik ve Hoşgörülü Olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Hizmet yılı değişkenine göre Pozitif Olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )

*Tablo.4.7. Yöneticilik Deneyimi Değişkenine Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Niteliklerine Sahip Olma Düzeyleri*

		N	Ort	SS	df	p
Heyecanlı Olmak	Var	21	1,6349	0,48195	98	0,627
	Yok	79	1,7131	0,68922	44,299	
İletişim Kurabilmek	Var	21	1,3878	0,39934	98	0,819
	Yok	79	1,4177	0,56023	43,357	
Vizyon Sahibi Olmak	Var	21	1,3129	0,34291	98	0,333
	Yok	79	1,4286	0,51457	46,808	
Güvenilir Olmak ve Güvenmek	Var	21	1,4286	0,37796	98	0,628
	Yok	79	1,3743	0,47287	38,401	
Örnek Olmak	Var	21	1,4762	0,41007	98	0,895
	Yok	79	1,4937	0,56469	42,477	
Demokratik ve Hoşgörülü Olmak	Var	21	1,5102	0,42033	98	0,871
	Yok	79	1,4882	0,57717	42,345	
Pozitif Olmak	Var	21	1,4857	0,51603	98	0,831
	Yok	79	1,4582	0,52345	31,827	

Yukarıdaki tabloda Anaokulu müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları konusunda Geçmiş yıl yöneticilik deneyimi değişkenine göre okul müdürlerinin liderlik niteliklerine sahip olma düzeyleri verilmiştir. Buna göre aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Geçmiş yıl yöneticilik deneyimi değişkenine göre heyecanlı olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Geçmiş yıl yöneticilik deneyimi değişkenine göre iletişim kurabilmek boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Geçmiş yıl yöneticilik deneyimi değişkenine göre vizyon sahibi olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )



- Geçmiş yıl yöneticilik deneyimi değişkenine göre Güvenilir Olmak ve Güvenmek boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Geçmiş yıl yöneticilik deneyimi değişkenine göre Örnek Olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Geçmiş yıl yöneticilik deneyimi değişkenine göre Demokratik ve Hoşgörülü Olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )
- Geçmiş yıl yöneticilik deneyimi değişkenine göre Pozitif Olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ( $p>0,05$ )

## V. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamızda anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özellikleri incelenmiştir. Etkili yöneticiler, öte yandan, kurulan politikalara ve usullere göre insanları kontrol ve yönlendirmektedir. Anaokulu müdürlerinin etkili liderlik düzeyleri verilmiştir. Müdürlerin almış oldukları puanlar 1,91 ile 1,25 arasında gerçekleşmiştir. Etkili okul müdürleri en yüksek puanını; Okula her geldiğinde, yeni göreve başlıyor gibidir maddesinden almıştır. En düşük puan; Okulun geleceğini düşünür maddesiyle gerçekleşmiştir.

Çalışmamızdan elde edilen anlamlı sonuçlar şu şekilde sıralanabilir;

Görev değişkenine göre Güvenilir Olmak ve Güvenmek boyutundan elde edilen puan ortalamalarında müdür yardımcılarının puanları öğretmen ve müdürlerden daha yüksektir. Buna ek olarak müdür yardımcılarının örnek olmak boyutundan aldığı puanlar öğretmen ve müdürlerden daha yüksektir.

Sendika üyeliği değişkenine göre heyecanlı olmak boyutundan elde edilen puan ortalamaları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Buna göre sendikalıların iletişim kurabilmek boyutundan aldığı puanlar diğerlerinden yüksektir. Ayrıca sendikalıların Pozitif Olmak boyutundan aldığı puanlar diğerlerinden daha yüksektir.

Çalışmamız sonucunda elde edilen bulgular anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerinin eğitim örgütü tarafından yeterince algılanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle okul müdürlerinin liderlik özelliklerini geliştirmesi ve bunu hissettirmesi gerekmektedir. Buna ek olarak çalışmamızda ortaya çıkan diğer öneriler şu şekildedir;

- Müdürler yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul etmelidir
- Geçmişteki bir sorunlarını çözüme kavuşturmalıdır
- Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devretmelidir
- Yazılı ifade gücünü geliştirmelidir
- Okul yönetimiyle ilgili konularda risk almalıdır
- İsteklerini söylemek yerine yaparak örnek olmalıdır,
- Okul yönetimi ile ilgili değişikliklere açık olmalıdır
- Eleştiriye açık olmalıdır
- Yönetim ile ilgili hatalı kararlarını tekrar etmemelidir
- Farklı düşüncelere büyük önem vermelidir
- Öğretmenler, okul yönetimine fikirlerini korkusuzca açıklayabilmelidir
- Okul çalışanlarının kusurlarını düzeltmesine yardımcı olmalıdır
- Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışmalıdır
- Fikir ve düşüncelerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade edebilmelidir
- Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlamalıdır
- İşbirlikçi yönetim sistemini benimsemelidir.

## KAYNAKÇA


- Akatay, A., Kısacık, N. Ç., & Yücekaya, P. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma.
- Akbaba, A., & Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 19(1).
- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2009). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Askeri İmalat İşletmesinde Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1).
- Bay, M., & Akpınar, S. (2017). Liderlik Tarzları ve Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Uygulama Implementation On Leadership Styles and Entrepreneurship Features. *The Journal*, 10(52).
- Buluç, B. (2016). Geleneksel liderlik yaklaşımları. *Pegem Atıf İndeksi*, 41-68.
- Cerit, Y., & Yıldırım, B. (2017). İlkokul Müdürlerinin Etkili Liderlik Davranışları ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(3), 902-914.
- Çekmecelioğlu, H. G., & Ülker, F. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma.
- Çelik, S., & Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen algılarına göre endüstri meslek lisesi müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri (Ankara ili örneği). *Politeknik Dergisi*, 9(4).
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.
- Çetin, Ş. (2016). Liderlik ve örgütsel hiyerarşi (makro, mikro ve örgüt düzeyinde liderlik). *Pegem Atıf İndeksi*, 181-215.
- Derin, N. (2017). Yöneticilerin, Entellektüel Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Yaratıcılığa Katkısı: Malatya Özel Hizmet İşletmelerinde Bir Araştırma.

- Doğan, S. (2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları: vizyoner liderlik-dönüşümcü liderlik-işlemci liderlik. *Pegem Atıf İndeksi*, 97-141.
- Erdem, M.,&Alayoğlu, N. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Çalışanların İşyerindeki Politik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma 1/A Study on the Correlation of Leadership Stylesand the Political Behaviours of Employees in Workplaces. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 5(2), 83.
- Günbayı, İ. (2016). Liderlik ve toplumsal değişme. *Pegem Atıf İndeksi*, 245-282.
- Gündüz, Y.,&Balyer, A. (2012). Okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarının incelenmesi.
- Helvacı, M. A.,& Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011(8).
- Karaevli, Ö. (2013). Anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 35-52.
- Karcıoğlu, F.,& Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2).
- Kılınç, A. Ç., Büyüköztürk, Ş., & Akbaba-Altun, S. (2014). Okullarda liderlik kapasitesi ölçeğinin (OLKÖ) Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 23-46.
- Koca, A. (2015). *İnşaat sektöründeki yöneticilerin liderlik yaklaşımları* (Doctoraldissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Kurt, T. (2016). Öğretmen liderliğini açıklamaya yönelik bir model: Dağıtımcı liderlik, örgütsel öğrenme ve öğretmenlerin öz yeterlik algısının öğretmen liderliğine etkisi. *Eğitim ve Bilim*, 41(183).
- Leban, W.,&Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformation al leadership styles. *Leadership&Organization Development Journal*, 25(7), 554-564.
- Önk, M.,& Cemaloğlu, N. (2016). İlköğretim kurumu yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışmayı yönetme stratejileri arasındaki ilişki Ankara ili örneği. *Pegem Atıf İndeksi*, 839-872.

- Özdemir, S.,& Sezgin, A. G. F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kırgızistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Şakacı, S. (2016). Liderlik davranışlarının çatışma yönetimi üzerine etkisi bir alan araştırması.
- Tekin,A.,&Zorba,E. (2001). Spor ve Rekreasyon Organizasyonlarında Etkili Liderlik. *Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 1(2).
- Üsküplü, Ö.K. (2011). *Bağımsız Anaokulu Müdürlerinin Etkili Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, G.,Özutku, H., &Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım: Liden ve Maslyn'in dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 3(1).
- Yılmaz, K.,& Çelik, M. (2017, February). Okul Yöneticilerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışları Konusunda Öğretmen Görüşleri. In *ICPESS (International Congress on Politic, Economic and Social Studies)* (No. 2).
- Yılmaz, R.,& Şahin, F. Y. (2016). Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Düzeylerinin Psikolojik İyi Oluş Ve Bazı Kişisel Değişkenlere Göre Yordanması. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36(3).

## EKLER

## EK 1 Anket Uygulama İzin Yazısı



**T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

Sayı : 16605029/44/5799544  
Konu : Anket İzni

26/04/2017

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 14/04/2017 tarih ve 7910 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi (İ.Ö) Programı Tezsiz Lisans Programı öğrencisi Gülüz BILKAY " Anaokulu Müdürlerinin Etkili Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri " konulu tez çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anketi İlgi yazı gereği İlimiz Merkezefendi ve Pamukkale İlçelerinde bulunan anaokullarda görev yapan idareci ve öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaatlar ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Geneşesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2016/2017 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurularınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ  
Millî Eğitim Müdürü

**Güvenli Elektronik İmza  
Aşılıdır**

26-04-2017

**Mahmut TUR**  
Müdür

OLUR  
26/04/2017  
Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

---

T.C.  
DENİZLİ VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.  
Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:  
1-Anket Formları

Sıracapılar Mah. Saltık Cad. No: 76 20100/DENİZLİ  
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr>  
e-posta: strateji20@meb.gov.tr

Ayrıntılı Bilgi için : Sefa.GELMİŞ -Şef  
Telefon : (0 258) 265 55 54 dahili 109  
Belgegeçer : (0 258) 265 01 69

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden d798-7206-39c6-a58f-40b8 kodu ile teyit edilebilir.

**EK 2 Anket Kullanma İzin Belgesi**

ANKET KULLANMA TALEP İZİNİ

Konu: Etkili Liderlerin Nitelikleri Ölçeği [ELNÖ-R]

24.03.2015

Sn. Güliz BİLKAY

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

Prof. Dr. Selahattin Turan/Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi

**EK 3 Kişisel Bilgi Formu**

Değerli Meslektaşım;

Bu anket formu Anaokulu müdürlerinin etkili liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin belirlenebilmesine yardımcı olabilmesi için tarafınıza sunulmuştur.

Anket sonucunda elde edilecek olan veriler gizli kalacak ve tez dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle anket üzerine lütfen isim ve okulunuzun adını yazmayınız. Formda yer alan cümleleri dikkatlice okuduktan sonra, sunulan beş seçenek içerisinde size göre en uygun gelen ifadenin karşısına (X) işareti ile belirtiniz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız. Ankete katılmak suretiyle tez çalışmasının doğru sonuçlara ulaşması için bulunduğunuz katkılardan dolayı teşekkür ederim.

**BÖLÜM 1 : KİŞİSEL BİLGİLER**

- 1- Cinsiyetiniz : Kadın ( ) Erkek ( )
- 2- Yaşınız : 20- 29 ( ) 30- 39 ( ) 40 ve üzeri ( )
- 3- Görev Unvanınız : Öğretmen ( ) Müdür Yardımcısı ( ) Müdür ( )
- 4- Hizmet Yılı : 1-5 ( ) 6-11 ( ) 12-17 ( ) 18-23 ( ) 24 ve üzeri ( )
- 5- Herhangi bir sendikaya üye misiniz : Evet ( ) Hayır ( )
- 6- Geçmiş Yıllardaki Yöneticilik Deneyiminiz : Var ( ) Yok ( )



## EK 4 Etkili Liderlik Anketi

ETKİLİ LİDERLERİN NİTELİKLERİ ÖLÇEĞİ (ELNÖ-R)		
	<i>Açıklama:</i> Aşağıda, okul yöneticinizin liderlik nitelikleri ile ilgili bazı yargı cümleleri sıralanmıştır. Her ifadenin karşısında da beş seçenek verilmiştir. Sizden istenen, her cümleyi dikkatle okuyarak, kendi okulunuzdaki okul müdürünün <i>bu davranışı</i> ne ölçüde gösterdiğini bugüne kadarki gözlemlerinize göre cevaplamanızdır.	Daima Sık Sık Ara sıra Çok ender Asla
1	Okula her geldiğinde, yeni göreve başlıyor gibidir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
2	Yazılı ifade gücü yüksektir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
3	Okulun amaçlarını açıkça ortaya koyar.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
4	Okul yönetiminde işbirliğinin gerekliliğine inanır.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
5	Fikir ve düşüncelerini tereddüde yer bırakmayacak şekilde ifade eder.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
6	Okulda çalışanlar, okul yöneticisine güvenir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
7	Yeni alınan kararları uygularken büyük heyecan duyar.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
8	Yönetim ile ilgili aldığı hatalı kararları kabul eder.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
9	Hayattan keyif alır.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
10	Mesleki ve ahlaki kurallara dikkat eder.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
11	Öğretmen ve öğrenciler için ideal davranış modelidir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
12	Okul ve çevre arasında iletişim ve işbirliği sağlar.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
13	Okul çalışanlarına güvenir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
14	Okul çalışanlarının kusurlarını düzeltmesine yardımcı olur.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
15	Yönetim ile ilgili hatalı kararlarını tekrar etmez.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
16	Okulun geleceğini düşünür.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
17	Gerektiğinde yetki ve sorumluluk devreder.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
18	Öğretmenler, okul yönetimine fikirlerini korkusuzca açıklayabilir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
19	Geçmişteki bir sorunu bugüne taşımaz.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
20	Okulda iyi bir çalışma ortamının oluşmasına öncülük eder.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
21	İyi bir dinleyicidir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
22	Okulun sorunlarını çözmeye çalışırken yenilikçi düşünceye önem verir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
23	Herhangi bir çatışma durumunda ikna edicidir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
24	İsteklerini söylemek yerine yaparak örnek olur.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
25	Olaylara farklı boyutlardan bakabilir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
26	Okulda, öğretmen ve öğrencilerin takım çalışması yapması için ortam hazırlar.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
27	Okul yönetimi ile ilgili değişiklikler yapmaya çok isteklidir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
28	İnsanlarla ilişkilerinde içtendir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )

<b>29</b>	Herhangi bir sorun karşısında şikâyet etmek yerine çözüm yolları aramaya çalışır.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
<b>30</b>	Örnek adımları her zaman önce kendisi atar.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
<b>31</b>	Tutarlı bir kişilik yapısına sahiptir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
<b>32</b>	Okulun etkiliğini artırmak için bütün fırsatları değerlendirir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
<b>33</b>	Sözlü ifade gücü çok yüksektir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
<b>34</b>	Farklı düşüncelere büyük önem verir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
<b>35</b>	Eğitim ve okulun geleceği konusunda iyimserdir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
<b>36</b>	Okulda çalışan herkese aynı oranda saygı gösterir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
<b>37</b>	Okul yönetimiyle ilgili konularda risk alır.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
<b>38</b>	Öğretmenlerin performanslarını objektif bir şekilde değerlendirir.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
<b>39</b>	Beden dilini iyi kullanır.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
<b>40</b>	Eleştiriye açıktır.	( ) ( ) ( ) ( ) ( )

**EK 4 Özgeçmiş**

<b>KİMLİK BİLGİLERİ</b>	
<b>Adı ve Soyadı</b>	GÜLİZ BİLKAY
<b>TC. Kimlik No.</b>	52057119358
<b>Doğum Tarihi</b>	30.03.1977
<b>Doğum Yeri</b>	DENİZLİ
<b>Medeni Hali</b>	EVLİ

<b>EĞİTİM BİLGİLERİ</b>					
<b>OKULLAR</b>	<b>MEZUN OLDUĞU OKULUN ADI</b>	<b>BÖLÜMÜ</b>	<b>YERİ</b>	<b>MEZUNİYET YILI</b>	
İlkokul	HÜRRİYET İLKOKULU		DENİZLİ	1988	
Ortaokul	MERKEZ ORTAOKULU		DENİZLİ	1991	
Lise	DENİZLİ LİSESİ		DENİZLİ	1994	
Lisans	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ	ÇOCUK GELİŞİMİ VE EĞİTİMİ	ANKARA	1999	

**DENEYİM**

<b>TARİHLER</b>	<b>DENEYİM</b>
1999 / 2010	OKUL ÖNCESİ ÖĞRETMENLİĞİ
2010 / 2013	ANAOKULU MÜDÜR YARDIMCILIĞI
2013 / -	ANAOKULU MÜDÜRLÜĞÜ

