

**T.C.**

**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ,**

**PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNDEN**

**BEKLEDİKLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI**

**ÇAĞLAR AKŞİT**

**Denizli-2018**

**T.C.**

**PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ,**

**PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNDEN BEKLEDİKLERİ**

**LİDERLİK DAVRANIŞLARI**

**Çağlar AKŞİT**

**Danışman**

**Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN**

**TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Çağlar AKŞİT tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinden Bekledikleri Liderlik Davranışları” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Danışman

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

Prof. Dr. Şükran TOK

Enstitü Müdürü

**ETİK BEYANNAMESİ**

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

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

Çağlar AKŞİT

**TEŞEKKÜR**

Akademik eğitime başladığım günden itibaren yakın ilgi ve desteklerini esirgemeyen Enstitü hocalarıma,

Proje çalışmamın her aşamasında bana destek olan, araştırmamın her alanında yardımcı olan motive edici tavrından dolayı sayın hocam Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN’e,

Görüşmeler esnasında bana vakitlerini ayıran ve sorulan sorulara içtenlikle cevap veren öğretmen arkadaşlarıma,

Sevgili eşim Ebru AKŞİT’e,

Biricik kızım Zehra’ya

Teşekkür ederim.

**ÖZET**

ÖĞRETMENLERİN OKUL MÜDÜRLERİNDEN BEKLEDİKLERİ LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Çağlar AKŞİT

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi

Danışman: Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri liderlik davranışlarının belirlenmesidir. Çalışmada bu amaç doğrultusunda nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından geliştirilen yapılandırılmış bir görüşme formu ile toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler temalara indirgenerek incelenmiştir.

Araştırma bulguları, gelecekte okulların yönetiminde temel faktör olan müdürlerin yüksek donanıma sahip olması gerektiğini göstermiştir. MEB’in ilgili birimleri iyi bir planlama yaparak okul müdürlerinin yetiştirilmesinde standartların belirlenerek uygulamaya konulması gerektiği önerisinde bulunulmuştur. Nitelikli müdürlerin yetiştirilmesi amacıyla üniversiteler ile MEB’in işbirliği yaparak okul müdürleri liderlik alanlarına ilişkin liderlik standartlarını belirlenmesi gerekmektedir. Sonuç olarak okul müdürlerinin yetiştirilmesine yönelik Türkiye’nin kendi özellik ve koşullarına odaklı özgün bir okul müdürü yetiştirme modeli tasarlanması gerektiği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, öğretmen görüşü, etkili okul yönetimi

**İÇİNDEKİLER**

Proje Onay Sayfası iii

Teşekkür iv

Etik Beyannamesi v

Özet vi

İçindekiler vii-viii

Tablolar Listesiix-x

BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ 1

1.1 Problem Durumu1-2

1.2 Problem Cümlesi2

1.3 Alt Problemler2-3

1.4 Araştırmanın Amacı3

1.5 Araştırmanın Önemi3-4

1.6 Araştırmanın Sınırlılıkları4

1.7 Varsayımlar4

İKİNCİ BÖLÜM KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 5

2.1. Kuramsal Çerçeve5

2.1.1. Liderlik6

2.1.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı6-7

2.1.1.2. Yönetici ve Yöneticilik Kavramı7-8

2.1.1.3. Lider ve Yöneticilik Arasındaki Farklar8-9

2.1.1.4. Teorik Liderlik Kuramları9

2.1.1.4.1. Özellik Kuramı9

2.1.1.4.2. Davranış Kuramı10

2.1.1.4.3. Durumsallık Kuramı10

2.1.1.4.3.1. Karar verme Modeli10

2.1.1.5. Çağdaş Liderlik Kuramları11

2.1.1.5.1. Vizyoner Liderlik11

2.1.1.5.2. Demokratik Liderlik11-12

2.1.1.5.3. Öğretimsel Liderlik12-13

2.1.1.5.4. Etik (Moral) Liderlik13

2.1.1.5.4.1. Kültürel Liderlik13

2.1.1.5.4.2. Karizmatik Liderlik13-14

2.1.1.5.4.3. Dönüşümcü Liderlik14

2.1.1.5.4.3.1. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları14-15

2.1.1.5.4.3.2. Okul Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik 15

2.1.1.5.4.3.3. Eğitimde Dönüşümcü Liderlik 16-17

2.1.2. Okul Yönetimi17-19

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM YÖNTEM20

3.1. Araştırmanın Modeli20-21

3.2. Çalışma Grubu21

3.3. Veri Toplama Aracı21

3.4. Verilerin Toplanması22

3.5. Verilerin Analizi22

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR VE YORUM23

4.1. Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum23

4.2. İkinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum23-24

4.3. Üçüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum24-25

4.4. Dördüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum25

4.5. Beşinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum25-26

4.6. Altıncı Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum26

4.7. Yedinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum27

4.8. Sekizinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum27-28

4.9. Dokuzuncu Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum28

4.10. Onuncu Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum28-29

4.11. On Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum29-30

4.12. On İkinci Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum30

4.13. On Üçüncü Alt Probleme Yönelik Bulgular ve Yorum30-31

BEŞİNCİ BÖLÜM TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER………………………….…..32

5.1. Tartışma ve Sonuç32-33

5.2. Öneriler33

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler33

5.2.2. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler33

KAYNAKÇA34-37

EKLER38

GÖRÜŞME FORMU (EK-1)38

ÖZGEÇMİŞ(EK-2)39

**TABLOLAR LİSTESİ**

Tablo 2.1 Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar…………………………………………..8

Tablo 4.1 Öğretmenlerin İnsan İlişkileri Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri Liderlik

Davranışları…………………………………………………………………….23

Tablo 4.2 Öğretmenlerin Öğretmen Geliştirme Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri

Liderlik Davranışları……………………………………………………….…..24

Tablo 4.3 Öğretmenlerin Okul Çevre İlişkisi Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri

Liderlik Davranışları……………………………………………………….…..25

Tablo 4.4 Öğretmenlerin Öğretim Kalitesinin Artırılması Boyutunda Müdürlerden

Bekledikleri Liderlik Davranışları……………………………..……………….25

Tablo 4.5 Öğretmenlerin Okulun Fiziksel Koşullarının Düzenlenmesi Boyutunda

Müdürlerden Bekledikleri Liderlik Davranışları……………………………….26

Tablo 4.6 Öğretmenlerin Okul Kültürü OluşturmaBoyutunda Müdürlerden Bekledikleri

Liderlik Davranışları…………………………………………..……………….26

Tablo 4.7 Öğretmenlerin Sosyal Etkinlikler Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri Liderlik

Davranışları…………………………………………………………………….27

Tablo 4.8 Öğretmenlerin Çatışma Çözümü Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri Liderlik

Davranışları…………………………………………………………………….28

Tablo 4.9 Öğretmenlerin Eşit Görev Dağılımı Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri

Liderlik Davranışları………………………………………………………..….28

Tablo 4.10 Öğretmenlerin Takım Ruhu OluşturmaBoyutunda Müdürlerden Bekledikleri

Liderlik Davranışları……………………………………..…..……………….29

Tablo 4.11 Öğretmenlerin Okul Düzeninin SağlanmasıBoyutunda Müdürlerden

Bekledikleri Liderlik Davranışları…………………………………………….29

Tablo 4.12 Öğretmenlerin Okula Maddi Destek Sağlanması Boyutunda Müdürlerden

Bekledikleri Liderlik Davranışları…………………………………………….30

Tablo 4.13 Öğretmenlerin Öğretmen Morali Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri Liderlik

Davranışları……………………………………………………………..…….31

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**GİRİŞ**

Araştırmanın birinci bölümünde, problem durumu, problem cümlesi, alt problemeler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sınırlılıkları ve varsayımlara yer verilmiştir.

**1.1.Problem Durumu**

Açıkalın (1997) Okullarda eylemleri başlatıp, sürdürmek ve devam ettirmek birinci derecede okul müdürünün sorumluluğundadır. Okul müdürleri; öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adamalarını sağlamada ve en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadır. Aynı zamanda bunları sağlarken de, öğretmenler üzerinde değişik etkileme yollarına ilişkin davranışları göstermek durumundadırlar. Bu yüzden okul müdürleri; etkilemenin önemi, etkileme yolları ve bu yollara ilişkin davranışları bilmeli ve okullarında da uygulamalıdırlar. Bunun için de bu alanda yeterliğe sahip olmaları gerekir. Okulun ayrıcalıklı, etkili ve özel konumu, aynı zamanda okul yöneticiliğini de ön plâna çıkarmaktadır(akt. Aslan 2012, s,76). Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir(Aydın 2010, s.43). Bursalıoğlu (1987) Bunun için de yönetici, belirli davranış göstermek zorundadır. Yönetici davranışı; birey ve grupları eyleme geçirip, önceden saptanmış hedeflere yöneltebilmek davranışıdır. Bu davranış, aslında bir liderlik sorunudur (Bursalıoğlu 1987). Sosyal bilimlerin yönetime girmesi ile, yönetici davranışının grup davranışı olduğu anlaşılmış ve emretme yerini etkileme, uzlaştırma gibi taktiklere bırakmıştır (akt. Yıldırım 2004, s.49*).*

Liderlik, genelde, bir süreç olarak görülür. Belli bir ortamda amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarının etkilenmesi sürecidir. Buna göre, liderliğin önemli öğeleri olarak, liderlik davranışı, izleyicilerin davranışı ve durumu kuşatan çevre gösterilebilir(Aydın 2010, s.45).

Okul müdürlerini diğer müdürlerden ayrılan en önemli yönü, amacının insan yetiştirme olmasıdır. Amacı insan yetiştirmek olan okul müdürü, insan ve madde kaynaklarını birleştirerek, kurumda en yüksek verimi elde etmeye çalışır. Okul müdürü, okulu daha iyi nasıl yönetebilirim? sorusunu sürekli kendisine sorarak, aldığı cevaplarla okulunda yeni davranışlar geliştirmesi ve okulunu en etkili şekilde yönetmesi beklenir. Toplumdan etkilenen ve toplumu etkileyen, eğitim sistemimizin alt sistemi olan okul yönetiminde, okul müdürünün göstermiş olduğu liderlik ve yöneticilik davranışlarının sonucu olarak maksimum verimliliğin oluşturulmasına çalışılmalıdır.

Arvasi (1995) Eğitim ve öğretim sürecinde en ağır yükü, okul yöneticileri ve öğretmenler üstlenmektedir. Eğitim kadrosu olarak adlandırdığımız bu birimler, müfredat programlarının düzenlenişi, okulun ve eğitimin teşkilatlanması kadar önemlidir. Mükemmel bir teşkilata ve müfredat programına rağmen iyi yetişmiş ve başarılı bir eğitim kadrosunun olmaması durumunda, eğitim faaliyetlerinden beklenen yararı elde etmek mümkün değildir(Gürbüz, Erdem, Yıldırım 2013, s.168). Bu nedenle ancak her bakımdan birbiriyle uyumlu bir okul yöneticisi ve öğretmenler topluluğu eğitim görevini başarı ile yerine getirebilir. Bu süreçte okul müdürü, öğretmenleri ve diğer personeli (müdür yardımcısı, memur, hizmetli vb.) etkili bir şekilde yönetme, okulun fiziki şartlarını düzenleme, çevreyle iyi ilişkiler geliştirme, öğrencilerin her açıdan gelişimini takip etme gibi sorumlulukları yerine getirmekle görevlidir. Dolayısıyla, eğitim-öğretim faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinde okul müdürü büyük öneme sahiptir. Türü ve kademesi ne olursa olsun, bir okulun başarısında en büyük pay okul müdürünündür ( Buluç 2009, s.32).

**1.2. Problem Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesi şu şekildedir: “Sınıf öğretmenleri, okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?”

**1.3. Alt Problemler**

1) Öğretmenler “insan ilişkileri” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?

2) Öğretmenler “öğretmen geliştirme” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?

3) Öğretmenler “okul çevre ilişkisi” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?

4) Öğretmenler “öğretim kalitesinin artırılması” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?

5) Öğretmenler “okulun fiziksel koşullarının düzenlenmesi” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?

6) Öğretmenler “okul kültürü oluşturma” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?

7) Öğretmenler “sosyal etkinlikler” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?

8) Öğretmenler “çatışma çözümü” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?

9) Öğretmenler “eşit görev dağılımı” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?

10) Öğretmenler “takım ruhu oluşturma” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?

11) Öğretmenler “okul düzeninin sağlanması” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?

12) Öğretmenler “okula maddi destek sağlanması” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?

13) Öğretmenler “öğretmen morali” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?

**1.4. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada Denizli ili Acıpayam ilçesinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri liderlik davranışlarını incelemek amaçlanmaktadır.

**1.5. Araştırmanın Önemi**

Eğitim sistemi, içerisinde okul müdürü, öğretmen, öğrenci, veli ve diğer paydaşları gibi pek çok öğenin bulunduğu geniş bir yapıdır. Bu öğeler arasındaki uyum kaliteli bir eğitim-öğretimin ortaya çıkışındaki en temel faktördür. Bu öğelerden herhangi birinde meydana gelen bir eksiklik okul ortamını olumsuz yönde etkileyecek ve kaliteli bir eğitim-öğretim faaliyetinin ortaya çıkışını engelleyecektir. Eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştiği birim olan okulda öğeler arasındaki gerçekleşecek olan uyum eğitim-öğretim kalitesini de etkileyecektir. Burada okul örgütünün başında bulunan okul müdürüne büyük görev düşmektedir.

Okul müdürünün oluşturacağı pozitif bir ortam, tüm çalışanların iş birliği ve etkileşimi, okulun iyi bir vizyon kazanmasına yardım edecektir. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinden sorumlu olan okul müdürü gelişen ve değişen dünyada eğitim sisteminin de ihtiyaç duyduğu dönüşümü gerçekleştirmeli, bunun için gerekli olan tüm desteği öğretmenlere sağlamalıdır. Bu bakımdan okul müdürlerinin bu dönüşümü sağlamak için gerekli bilgi, beceri, tutum ve davranışlara sahip olup olmadıklarının belirlenmesi ve liderlik özelliklerinin öğretmenler üzerinde bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi daha kaliteli bir eğitim-öğretim için önem arz etmektedir.

Okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik özelliklerinin yanı sıra birlikte çalıştıkları öğretmenlerin kalitede devamlılığı sağlamak ve okul ortamını çalışılabilir bir hale getirmek için sergiledikleri tutum ve davranışlarda önemlidir. Okul müdürlerini sahip oldukları rollerin öğretmenlerin bu davranışlara etkisinin olup olmadığının belirlenmesi daha kaliteli bir eğitim sistemi için gereklidir.

**1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

1.Bu araştırma 2017-2018 eğitim-öğretim yılı, Denizli iline bağlı Acıpayam ilçesinde bulunan okullar ile sınırlıdır.

2.Araştırma verileri Denizli iline bağlı Acıpayam ilçesinde bulunan okullardaki öğretmenlerin görüşme formuna verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

**1.7. Varsayımlar**

Bu araştırmanın dayandığı temel varsayımlar şunlardır;

1. Seçilen araştırma yöntemi bu araştırmanın amacına, konusuna ve problemin çözümüne uygundur.

2. Örneklem, evreni temsil etmektedir. Belirlenen okullardaki öğretmen sayısı istenilen nitelik bakımından yeterli olacaktır.

3. Görüşme yoluyla belirlenecek görüşler öğretmenin kendi düşüncelerinin ifadesidir. Öğretmenler görüşme formundaki sorulara içtenlikle cevap vermişlerdir.

**İKİNCİ BÖLÜM**

**KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

**2.1. Kuramsal Çerçeve**

Okul müdürü, öğretmen ve öğrencilerin okula bağlanmasını sağlayarak okul kültürünün oluşumunda önemli rol oynar. Okul müdürlerinin bu görevleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için öğretmen ve diğer personelin rol ve beklentilerini göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bu sayede okulda sağlıklı iletişimler kurulacak, okul kültürü şekillenecek ve etkili bir öğrenme ortamı sağlanmış olacaktır. Okul müdürünün başarılı olabilmesi için sadece öğrenci başarısını arttırmaya çalışmakla kalmayıp, etkili bir eğitim-öğretim ortamının sağlanması için kaynak sağlamalıdır(Gürbüz vd. 2013, s.169).

Edmonds (1979) 21. yüzyıl okul müdürlerinin eğitim ve öğretim niteliğine sahip, mesleki gelişimini sürdüren, kendini sürekli güncelleyen, teknolojiyi takip eden, okulun her açıdan gelişimi için çaba gösteren, toplumla, çevreyle ve çalışanlarıyla iyi ilişkiler kuran ve sorumluluk sahibi birer lider olmaları beklenmektedir. Çünkü, başarılı bir okul ortamının oluşmasında güçlü bir liderin varlığı hayati önem taşımaktadır (akt.Gürbüz vd. 2013, s.169). Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar, etkili okulların etkili öğretim liderleri tarafından yönetildiğini göstermektedir (Gümüşeli 2001, s.52). Dolayısıyla, etkili bir liderlik, okulda eğitim kalitesinin ve etkililiğinin artmasına katkıda bulunur(Cemaloğlu 2002, s. 60).

Okul, değişiklik grupların beklentilerinin ve baskılarının yoğunlaştığı bir örgüttür. Üyeleri, müşterileri ve çevresi ile değişik dinamiklerin oluştuğu bir ortamdır. Bu ortamda informal ilişkiler yoluyla tarafların birbirlerine karşı güç gösterileri ve sosyal yönü daha sınırlı örgütlere göre daha yoğundur. Bu anlamda okullarda müdürler ve öğretmenler arasında, diğer örgütlere nazaran daha canlı etkileme faaliyetlerinin gerçekleştiği söylenebilir (Erçetin 1993). Okul müdürleri okullarında sürekli farklı kişiliklerle karşı karşıya bulunmalarından dolayı; bunların yol açtığı sorunları çözümlemek, istek ve beklentilerine cevap vermek, farklı kişilikleri okulun etkililiği ve verimliliği yönünde bir bütün olarak harekete geçirmek, ortak hedefler etrafında birleştirmek, istek ve beklentileri arasında bir ortaklık saptamak, kısaca bütün öğretmenleri okulun amaçları etrafında toplamak durumundadırlar. Okul müdürleri, bunu çok boyutlu etkileme yollarından en rasyonel biçimde yararlanarak sağlayabilir(Sarıtaş 1991, s. 28).

**2.1.1. Liderlik**

Araştırmanın bu bölümünde lider ve liderlik kavramı, yönetici ve yöneticilik kavramı, liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar, teorik liderlik kuramları, çağdaş liderlik kuramları ve okul yönetiminde dönüşümcü liderlik başlıklı konulardan bahsedilecektir.

**2.1.1.1.** **Lider ve liderlik kavramı.**

Lider ve liderlik kavramları bu ihtiyacın sonucu olarak ortaya çıkan kavramlardır. Literatürde lider ve liderlik pek çok farklı alanda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Eğitim alanında da çok sayıda lider ve liderlik tanımıyla karşı karşıya gelmekteyiz.

Özdemir ve Sezgin’e (2002) göre lider, yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, bir topluluğa önderlik yapan, şef olan kişidir. Lunnenburg ve Ornstein (1996), liderliği hedeflerin başarılması yönünde grup etkinliklerini etkileme süreci, yönetimde ve düşüncede rehberlik etme, güçlü ve hedeflere yönelmiş takımlar kurma, insanları gurubun hedeflerine kendi hedefleriymiş gibi uyum sağlama, kendi kişisel kaygılarını bir kenara bırakarak gurubun varlığı için önemli olan ortak hedefi takip etme olarak tanımlamışlardır (akt. Baysal 2013, s,74). Lider, insanlar arasındaki ilişkileri oluşturan, güdü, teşvik ve destek sağlayan, insan gücünü aktif hale getiren, çok katılımlı kararların alınmasını ve uygulanmasını sağlayan kişidir (Yıldırım 2011, s.55).

Çelik (1996), Liderlik iki veya daha fazla kişiyi güç ve etki yoluyla yönlendirmedir. Ancak güç ve etki bakımından iki farklı liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır. Formal lider, otoriteyle grup üzerinde etkisini gösterir. İnformal lideri ise gösterdikleri liderlik davranışlarıyla bir grupla bütünleşen kişidir. Okul yöneticisi bir formal lider olarak görülebilir. Bunun yanında okul yöneticisinin öğretmenleri güdülemesi, diğerleriyle öğretmenleri yönlendirmesi, onu informal bir lider konumuna da getirebilir (akt. Gökkaya 2010, s.14)

Lider, yaratıcılık, planlama, örgütleme, teşvik, haberleşme ve kontrol gibi eylemleri yerine getiren ve bunları koordine eden kişidir (Bilir 2007). Karip (1998) Lider sadece bireyleri ortak bir amaca yönelten ve eyleme geçmede yardım eden kişi değil aynı zamanda çalışanların değerlerini, beklentilerini, duygularını da dikkate alarak vizyon kazanmalarını sağlayan kişidir. Liderler, birlikte çalıştıkları kişilere vizyonu takip etmek için ilham verirler ve açık bir vizyonun oluşması sağlarlar (akt. Baysal 2013, s.86). Bu tanımlardan anlaşıldığı gibi lider kavramı bir önderi, öncüyü, önde gelen, vizyon sahibi kişiyi, bir rehberi ifade etmektedir. Liderlik ise herhangi bir durumda hedefe ulaşmak amacıyla kişinin ya da gurubun faaliyetlerini etkileme, yönlendirme ve kontrol etme; aynı zamanda grup üyelerini bir araya getirerek gurubun devamını sağlama sürecidir (Özmen ve Aküzüm 2010, s.68). Liderlik, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanlara güç veren motivasyonu sağlama, ahlaki olarak amaçlı davranma ve yükselme sürecidir (Kantos 2011, s.16). Liderlik, örgütsel amaçlara ulaşmak ve onları hayata geçirmek için diğerlerini etkileme sürecidir (Bilir 2007). Karip (1998) Liderlik, temelde bir vizyon, misyon, amaç ve stratejiler belirleme ve birlikte çalıştığı kişilerle bir yönetim takımı kurmadır (akt. Baysal 2013, s,90).

Jameson (2008), liderliği beş basamakta tanımlamıştır. Liderlik birinci olarak örgütler için kalıcı bir vizyon oluşturma bunu yorumlama ve devam ettirmektir. İkinci olarak liderlik değerler, ahlaki olgular ve misyonun korunması için bir rehber gibi davranma sürecidir. Üçüncü olarak liderlik kurumun değişimi ve gelişimini sağlayarak onu geleceğe hazırlamadır. Dördüncü olarak liderlik çalışanlar arasında iletişimi ve kültür akışını devam ettirmektir. Ve son aşamasında liderlik kurumun etkili yönetimini sağlayacak kolaylıklar, planlar yapmak ve stratejik amaçlar ortaya koymaktır (akt. Baysal 2013, s.90). Kurtuluş (2007)’a göre liderlik, organize etme, insanları uyumlu bir şekilde bir araya getirme ve onlara etkin iş yaptırma sanatıdır. Liderlik, isteklilik, inanç, bağlılık, gönüllülük gibi durumları içeren bir süreçtir (Buluç 2009). (Bass 1990) Liderlik grup gelişmelerinin odağı, kişisel öznitelik, uygunluğa itaat etme sanatı, etkilemenin alıştırması, bir tür rol, bir ikna etme şekli, güç ilişkisi, hedeflerin gerçekleştirilmesinde bir araç ve bir iletişim etkisi olarak görülmektedir (akt. Baysal 2013, s.92).

**2.1.1.2. Yönetici ve yöneticilik kavramı.**

Yöneten ve yönetilen kişilerin olduğu her dönemde yönetici ve yöneticilik kavramları var olmuştur. Yönetici ve lider kavramları benzerlikler göstermelerine karşı esasında farklı kavramlardır. Yönetici, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişi olarak tanımlanır (Çeber 2011, s. 63). Aydın (2010), yöneticiyi çalışanlarını kontrol altında tutarak onların hedeflere ulaşmasını amaçlayan, planlama yapan, güdüleme ve esinlemenin ötesinde kontrol ve problem çözme odaklı ilerleyen kişiler olarak tanımlamıştır. Yönetici yapılan plan ve programların eksiksiz şekilde uygulanması için gerekli kontrolleri yapar ve problemlere karşı çözüm odaklı yaklaşır (Çırpan 1999). Öztürk (2005, s. 41) yöneticiyi, sorunları çözen, planlama yapan, örgütleyen, koordinasyon ve değerlendirme işlerini yapan ve tüm bunları sistematik hale getirerek bilinçli bir şekilde uygulayan kişi olarak tanımlamıştır. Aydın (2010) ise, yöneticiyi, belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbiriyle uyumlu ve verimli kullanabilen, kararlar alan kişiler olarak tanımlamışlardır. Çırpan (1999) Yöneticilik ise önceden belirlenen planların zamanında uygulanması ve yapılan bütçeye uyulmasıdır (akt. Baysal 2013 s.87). Yöneticilik örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için sorun çözme, planlama, örgütleme, koordinasyon ve değerlendirme gibi fonksiyonlara ilişkin ilke, kavram, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli bir şekilde maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü olarak ifade edilmiştir ( Öztürk 2005, s. 43). Tanımlardan anlaşıldığı gibi yönetici ve yöneticilik kavramları daha önce tanımlanan lider ve liderlik kavramlarından farklıdır. Değişen dünyada yöneticilik kavramı artık yerini liderlik kavramına bırakmaktadır.

**2.1.1.3** **Liderlik ve yöneticilik arasındaki farklar.**

Çırpan (1999) Liderlik ve yöneticilik benzer kavramlar gibi görünse de özünde temel farklar söz konusudur. Literatürde liderlik ve yöneticilikle ilgili birçok araştırma yapılmış ve birbirinden farklı tanımlar yer almıştır. Liderlik olgusu insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen “liderlik” kelimesi ancak 19. yüzyılın ilk yarısında Britanya Parlamentosunun denetim gücü ve siyasal etkinliği hakkında yazılanlarla ortaya çıkmıştır. Buna karşılık yönetim modern anlamda son yüzyılda ortaya karmaşık organizasyonlar için geliştirilmiş bir kavramdır (akt. Baysal 2013, s.87). İlgar (2000) yöneticilik ve liderlik arasındaki farkı aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

Tablo 2.1

*Lider ile Yönetici Arasındaki Farklar*

|  |  |
| --- | --- |
| Her lider az-çok yöneticidir. | Her yönetici lider değildir. |
| Liderlikte baskı değil inandırma vardır. | Yönetici kendisine verilen yetkilerle baskı ile iş yaptırabilir. |
| Lider otoritesini daha çok kişiliğinden ve kendi gurubundan alır. | Yönetici otoritesini mevzuattan alır. |
| Kişinin lider olabilmesi için ona tabii olan insanlar varlığı zorunludur. | Yönetici için böyle bir zorunluluk yoktur. |
| Lider gurubu tarafından seçilir. | Yönetici atama ile getirilir. |
| Liderin en önemli görevi etkilemektir. | Yöneticinin görevi yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek örgütsel amaca ulaşmadır. |
| Lider gurubun diğer üyeleriyle çok yakın, özel ilişkiler kurmaya yönelebilir. | Yönetici iş görenlerle dostluğa dayanan ilişkiler kurabilir ancak senli-benli olamaz. |
| Lider yöneticiye kıyasla daha az görevle karşı karşıyadır. | Yönetici çalıştığı kurumun her şeyinden sorumludur. |

Koçel (1998) ise yöneticiler ve liderler arasındaki farkları şu şekilde belirtmiştir;

Yöneticiler;

. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye,

. Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye,

. Pozisyon izin verdiği sürece otorite yetkisini devretmeye,

. Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Liderler,

. İzleyicilerin hedeflerini gerçekleştirmeye,

. İzleyicilerin kendisine sağladığı otoriteye,

. Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye,

. Her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler (akt. Baysal 2013).

Yönetici ve liderlik kavramlarının, okul yöneticileri için ayrı bir anlam ve önemi vardır. Okul yöneticilerinin hem güçlü bir lider hem de etkili bir yönetici olması beklenir. Çünkü okullar liderlik ve yönetim becerilerinin bütünleştirilmesini gerektirir. Bu anlamda, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine ve yönetim becerilerine sahip olması gerektiği söylenebilir (Özdemir ve Sezgin 2002, s. 74)

**2.1.1.4. Teorik liderlik kuramları.**

Liderlikle ilgili olarak pek çok çalışma yapılmış ve bir takım teoriler, modeller geliştirilmiştir. Bunlardan en çok karşımıza çıkanlar özellik kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramıdır.

***2.1.1.4.1. Özellik kuramı.***

Şişman (2002) Liderlik konusunda ilk çalışmalar, özellikle zamanın askeri ve bürokratik yöneticilerinin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle başlanmıştır ve liderin ortak özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yaşadıkları dönemlere damgasını vuran liderlerin kişisel özellikleri araştırılarak, liderlik için gerekli olan bireysel ve toplumsal özellikler saptanmaya çalışılmıştır (akt. Baysal 2013, s. 85). Özellik kuramı eğitim örgütleri açısından ele alındığında, statüsü ne olursa olsun eğitim öğretim sürecinde yer alan bir eğitimcinin, belli kişilik özelliklerine sahip olması gerektiğini araştırma bulgularıyla ortaya konulmuştur (Celep 2004, s. 36).

***2.1.1.4.2. Davranış kuramı.***

Yulk (1989) Özellik kuramı liderlik kavramını açıklamada yetersiz kaldığı için sonraki araştırmalar liderlerin bu özelliklerinin yanı sıra davranışlarına da odaklanmıştır. Davranış kuramı, liderlerin ve yöneticilerin işlerinde gerçekte ne yaptıklarına ve davranış ilişkilerinin etkili yönetime etkisine odaklanır (akt. Baysal 2013). Van Seters ve Field (1990) ’e, göre bu kuram tamamen gücün kaynağına ve özellik kuramına karşı olarak ortaya çıkmıştır (akt. Baysal 2013, s. 88).

***2.1.1.4.3. Durumsallık kuramı.***

Yukl (1989), durumsallık kuramını dış çevrenin doğallığı, liderin kurumlara katkısı, lider tarafından yerine getirilen işlerin doğallığı ve liderin otoritesi gibi önemli kavramlara vurgu yaparak tanımlamıştır (akt. Baysal 2013, s. 87). Durumsallık kuramı farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır (Öztürk 2005, s. 37).

*2.1.1.4.3.1. Karar verme modeli.*

Karar verme modeli kuramı, eski modellerin görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutunun da eklenmesiyle ortaya çıkmıştır (Eren 2001). Bu modelin amacı liderin kaliteli bir kararı garantilemesi ve çalışanların kararlarını kabulüdür. Vroom (2000) makalesinde, Tannenbaum ve Schmidt’in taksonomisini şu şekilde bu modele uyarlamıştır;

. Karar: Bu basamakta lider kendisi karar alır ve bunu gruba duyurur. Çalışanlar problemi çözmek için bilgi toplar.

. Bireysel Danışma: Bu basamakta lider problemi grup üyeleriyle bireysel olarak paylaşır, onların önerilerini alır ve daha sonra kendisi karar verir.

. Gruba Danışma: Bu aşamada lider bir toplantıda problemi grup üyelerine sunar, onların önerilerini alır ve daha sonra kendisi karar verir.

. Kolaylaştırma: Bu aşamada lider bir toplantıda problemi grup üyelerine duyurur. Lider bir kolaylaştırıcı gibi davranır, çözülecek problemin tanımlanmasına yardımcı olur ve kararın hangi sınırlar içerisinde alınacağını duyurur.

. Temsil Etme: Bu aşamada lider belirlenen sınırlar içerisinde grubun karar almasına izin verir. Grup problemi tanımlar ve problemi teşhis eder, onu çözmek için alternatif yollar geliştirir, bir ya da daha fazla alternatif çözüm üzerinde karar verir (akt. Baysal 2013, s. 85)

**2.1.1.5. Çağdaş liderlik kuramları.**

Zaman içerisinde liderlik algısında da bir takım değişimler olmuş ve bunun sonucu olarak yeni liderlik stilleri ortaya çıkmıştır. Bu bölümde vizyoner liderlik, demokratik liderlik, öğretimsel liderlik, etik (moral) liderlik, kültürel liderlik, karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik konuları ele alınacaktır.

***2.1.1.5.1.* Vizyoner liderlik.**

1980’li yıllarda lider, bir bakıma “büyük insan” olarak algılanıyor ve bu açıdan her istediği yerine getirilmesi gereken kişi olarak yansıtılıyordu. 1980’li yılların ortalarına doğru Burns’ ün yaptığı çalışmalarla birlikte liderlik anlayışı yeniden tanımlanmaya başlamıştır. 1990’lı yıllarda ise yeni gelişmelerle birlikte vizyoner liderlik kavramından bahsedilmeye başlandı (Bulut ve Uygun 2010, s.29). Vizyon, bir örgütün geleceğe dönük resmidir. Vizyoner liderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme yeteneğidir (Buluç 2009). Çelik (2000), vizyoner liderliği bir ufuk liderliği olarak tanımlamıştır. Bu liderler geçmiş ve bugün yönelimli olmadan daha çok, gelecek yönelimlidirler.

Bulut ve Uygun (2010, s. 30), vizyoner bir liderin sahip olduğu özellikleri şu şekilde sıralamışlardır; muhakeme ve analiz yapabilme ayrıcalığı; etkili stratejik düşünebilme yeteneği; olasılıklardan haberdar olma ve yaşanılan zamanı yapılandırabilme; içgüdülü, sezgili, dürüst ve adaletli olma; zaman yönetimini çok iyi yaparak hızlı çalışma; hırslı ve mücadeleci olma; yenilikçi olma; fikir yürütebilme ve sentez yeteneğine sahip olabilme; sürekli öğrenme eğilimi içerisinde olma; olayları diğerlerinde farklı ve çok yönlü algılama; iyi bir iletişim kurma becerisine sahip olma; kendine güvenme ve kendini sürekli geliştirme; başarısızlıktan asla korkmama ve her değişim fırsatını bir öğrenme aracı olarak görme ve son olarak da tüm bunları yaparken mütevazi olma. Vizyoner lider olarak okul müdürünün en önemli rolü, ortak vizyonun okul kültürü ile kaynaşmasını sağlamaktır (Zeren 2007, s. 57).

***2.1.1.5.2. Demokratik liderlik*.**

Modern dünyada farklı değerleri, gelenekleri ve görüşleri bir arada tutacak en güvenilir yol demokrasidir. Demokrasi kendi kendine gerçekleşmez ancak iyi bir liderin demokrasinin gereklerini uygulamasıyla varlığını hissettirir. Demokratik bir lider özgür bir toplumu yeniliklerle besleyen kişidir (Bursalıoğlu 1991). Demokratik liderler, astlarını etkilemek için kontrol etme taktikleri yerine uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmayı tercih ederler. Bu liderlik tarzında en belirgin özellik, faaliyetlerin lidersiz olarak gerçekleştirilebilmesidir. Ancak karar alınırken liderin varlığı kaçınılmaz olmaktadır (Bozdoğan ve Sağnak 2011, s. 71). Demokratik lider ve birlikte çalıştığı kişiler sosyal bir grup olarak hareket ederler. Bu nedenle demokratik liderler için insan ilişkileri çok önemlidir (İbicioğlu, Özmen, Taş 2009, s.24).

Vural (1997) Demokratik liderler karar almadan önce çalışanların düşüncelerini araştırır. Bu nedenle amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve kararların oluşturulmasında daima birlikte çalıştığı kişilerin görüş ve düşünceleri doğrultusunda liderlik davranışını belirlemeye özen gösterirler (akt. Baysal 2013, s. 48). Lider, demokratik bir yönetim sergileyebilmek için karar sürecine birlikte çalıştığı kişileri dahil etmeli, planlama sürecini birlikte çalıştığı kişilerle belirlemeli, okulun ve demokrasinin amaçları doğrultusunda grubu örgütlemelidir (Yörük ve Kocabaş 2000, s.48).

***2.1.1.5.3. Öğretimsel liderlik.***

Öğretimsel liderlik, iyi öğrenci yetiştirmeye yönelik olarak, okulun çalışma ortamının tatmin edici ve üretken bir hale getirilmesi için yapılan eylemleri ifade eder. Öğretimsel bir lider daha fazla öğretme hırsına ve okul vizyonuna sahip bir liderdir (Zeren 2007, s. 65). Öğretimsel liderlik, okulun hedeflerini etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olabilecek bir liderlik türüdür. Öğretimsel bir lider, öğretim sürecini vurgular, öğretmen, öğrenci ve öğretim programı arasındaki etkileşime yardımcı olur (Özdemir ve Sezgin 2002, s. 45).

Chell (1995) öğretimsel bir liderin özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

. Öğretimsel bir lider vizyon sahibidir ve hedeflerin başarılması için uğraşır, müfredatı, öğretimi ve değerlendirmeyi kabul eder.

. Öğretimsel bir lider vizyonu davranışa dönüştürür. Takım halinde çalışır ve hedefleri vurgular.

. Destekleyici bir ortam oluşturur. Akademik becerilerin temel alındığı, düzenli ve amaca uygun bir okul iklimi geliştirir.

. Öğretimsel bir lider okulda işlerin nasıl işlediğini bilir. Öğretmenlerin ve öğrencilerin neyi ne derecede iyi yaptıklarını görür.

. Öğretimsel bir lider bilgiyi harekete geçirir. Gerektiğinde farklı öğretmen kişilikleri, stilleri ve öğretim stratejileri sunarak eğitim-öğretim faaliyetlerine katkıda bulunur (akt. Baysal 2013, s. 82).

***2.1.1.5.4. Etik (moral) liderlik.***

Lider birlikte çalıştığı kişilerin etik değerler kazanmasına yardımcı olmalı, kendisi de etik davranışlar sergilemeli ve rol model oluşturarak katkıda bulunmalıdır (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş 2012, s. 19). Uğurlu ve Üstüner (2011), liderin, liderlik davranışını sergilerken davranışlarının iyi-kötü, doğru-yanlış olarak ifade edilen değerinin ahlaki bir yanının olduğunu ifade etmişlerdir.

*2.1.1.5.4.1. Kültürel liderlik.*

Kültürel liderlik, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarına olanak sağlayan liderlik türüdür (Buluç 2009). Kültürel liderliğin temelinde güçlü ve işlevsel bir okul kültürünün oluşturulması yer alır. Okul kültürü çalışanların okulla özdeşleşmelerine, bağlılık duygusunun artmasına, daha çok çaba harcama isteğinin ve iş doyumunun artmasına yol açacaktır. Bu liderlik yaklaşımı okul kültürünün temel değerlerini yansıtmanın yanında okul yöneticisine okul toplumu açısından yeni bakış açıları da kazandırır (Yıldırım 2001, s. 72). Çelik (2000). Okul yöneticisinin kültürel liderliği, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarına olanak sağlamıştır. Güçlü ya da zayıf her okulun bir kültürü vardır. Kültürel lider örgüt kültürünü daha çekici bir hale getirebiliyorsa başarılı bir liderdir (akt. Baysal 2013, s. 78).

*2.1.1.5.4.2. Karizmatik liderlik.*

Karizmatik liderliğe olan ilgi öncelikle, bir kriz durumunda ya da sorunları çözmek için olağanüstü bir vizyon sergilemesi neticesinde liderin ortaya çıkmasıyla birlikte siyasi, sosyal ve dini hareketlerde doğmuştur. Ancak, 1977 yılında Robert House’un karizmatik liderlik hakkında bir teori geliştirmesiyle birlikte yönetim alanında da kullanılan bir kavram olmuştur. Karizmatik liderlik konusundaki en önemli teori Conger ve Kanungo’ya ait olan Karizmaya Atıf Teorisi’dir. Conger ve Kanungo’ya göre karizma örgütte çalışan bireyler tarafından belirli bir kişiye (lidere) yapılan bir atıftır. Bu teoriye göre karizma atfını sağlayan bir lider bir takım özellikler taşır. Bunlar;

. Karizmatik bir lider vizyon belirler.

. Çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık gösterir.

. Çevreye duyarlılık gösterir.

. Sıra dışı davranışlar sergiler.

. Kişisel risk üstlenebilir (akt. Aykanat ve Gül 2012, s. 51).

*2.1.1.5.4.3. Dönüşümcü liderlik.*

Dönüşümcü liderlik kavramı, yönetim ve liderlik kavramlarının ilk kez farklı kavramlar olarak ele alınmaya başladığı 1970’li yılların ortalarında ele alınmaya başlanmıştır (Arslantaş 2007, s. 63). Simic, (1988) Literatürde dönüşümcü liderlik fikri ilk olarak 1973 yılında Downston tarafından yürütülen “İsyan Liderliği” başlıklı sosyolojik bir çalışmada ortaya atılmıştır. Daha sonra James McGregor 1978 yılında basılan “Liderlik” kitabında dönüşümcü liderlikten bahsetmiştir. 1985 yılında ise Bernard M. Bass, diğerlerinden farklı olarak davranış modelleri ve faktörlerini de ele alan dönüşümcü liderlik teorisini oluşturmuştur. En temel anlamda değişim yaratma yeteneği olarak ifade edilen dönüşümcü liderlik uzun dönemli bir bakış açısıyla ilgilidir. Dönüşümcü bir lider, uzun dönemde gerçekleştirilmesi hedeflenen amaçların, liderin birlikte çalıştığı kişilerin yetenek ve becerilerinin ortaya çıkartılmasını, çalışanların öz güvenlerinin artırılması ve geliştirilmesi sonucunda gerçekleştirildiğinin bilincindedir (akt. Baysal 2013, s. 74). Dönüşümcü liderlik, problemlere farklı bakış açısı geliştiren, çalışanlarına mantık ve sezgilerini birlikte kullanmayı öğreten, insanları farklı bir birey olarak gören ve onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaya çalışan bir liderlik stilidir. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin eğitim kurumları için gerekli ve başarılı olabilecek bir liderlik stili olduğu düşünülmektedir (Buluç 2009).

Bilir (2007), dönüşümcü liderleri kendi çıkarlarından çok örgüt çıkarlarını dolayısıyla izleyenlerin çıkarlarını ön planda tutan kişiler olduğunu belirtmiştir. Dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan bir okul yöneticisi aynı okuldaki öğretmenlerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, çalışma şartlarını, eğitim-öğretim için gerekli materyallerini göz önünde bulunduran bir liderdir.

*2.1.1.5.4.3.1. Dönüşümcü liderliğin boyutları.*

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı liderin tutumunu açıklamada üç boyut kullanmaktadır. Bunlar karizma ve ilham, entelektüel teşvik ve bireysel ilgidir. Karizma, liderlerin güçlü bağlılık ve istek duygularını diğerlerinde canlandırma biçimindeki çok az rastlanan yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bir başka deyişle karizma kişisel bir manyetizma ya da cazibedir (Kurtuluş 2007, s. 52). Bass’ın (1985) dönüşümcü liderlerin boyutlarından birini “karizma” olarak ifade etmesi literatürde zaman zaman karizmatik liderlikle karışmasına neden olmuştur. Daha sonra bu özellik daha çok “idealleştirilmiş etki” olarak isimlendirilmiştir (akt. Baysal 2013, s. 71). Dönüşümcü bir liderin birlikte çalıştığı kişilerin de etkileyici bir karaktere sahip olması önemlidir (Gül ve İnce 2011). Çalışanların özel hayatında veya mesleki yaşamlarında iz bırakan dönüşümcü lider, çalışanların hayatında yer alan diğer kişilerden daha farklı bir etkiye sahiptir. Judge, Woolf, Hurst ve Livingston (2006) İdealleştirilmiş etki, dönüşümcü bir liderin izleyenlerine karizmatik bir rol model olarak davranmasıdır. İdealleştirilmiş etki dönüşümcü liderin izleyenlerin motivasyonlarında ilham kaynağı olmasıdır (akt. Baysal 2013, s. 75).

*2.1.1.5.4.3.2. Okul yönetiminde dönüşümcü liderlik.*

Okul müdürlerinin gerçekleştirmesi gereken amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik kullandıkları yöntemler, teknikler ve stratejiler vardır. Okul müdürleri bu amaçları birlikte çalıştığı kişilere açıklamalı ve nasıl gerçekleştirileceği konusunda onlara yardımcı olmalı, personelin ilgi ve beklentilerinden yararlanabilmeli ve onların ilgi ve amaçları ile okulun amaçlarını bütünleştirebilmelidir (Akbaba 2001, s. 37). Okul düzeyinde dönüşümcü liderliğin tek amacı çağın gereklerine uygun okullar yaratmaktadır. Okulların değişen çevresel şartlara uyumunda, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmesinde, eğitimsel kalitenin artırılmasında dönüşümcü liderlik davranışlarının belirleyici bir rolü bulunmaktadır (Eraslan, 2004, s. 78). Al-Taneiji ( 2006) Okullarının gelişmesini isteyen eğitimciler çoğunlukla yöneticiler öğretmenlerin ihtiyaçlarını ciddi bir şekilde dikkate almalıdırlar. Öğretmenlerin gelişimini verimli bir şekilde gerçekleştirmek için dönüşümcü liderler önemli etkendirler (akt. Baysal 2013, s. 78).

Dönüşümcü liderlik kuramı okul liderlerini dönüşüm yönelimli düşünmeye zorlamaktadırlar. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik yeterliklerine sahip olması, okul örgütünde değişimi, yeniliği, işbirliğini, yüksek performans ve kaliteyi, entelektüel birikimi artırıcı, bir örgütsel kültürün içerisinde oluşmasını sağlayacaktır. Günümüzde klasik okul müdürlüğünün katı mevzuat uygulamaları içerisindeki “idareci” anlayışından, modern ve değişimi algılayıcı, vizyon sahibi, yüksek performans bekleyen ve sergileyen, risk alabilen, motivasyon sağlayan“Dönüşümcü Liderlik” anlayışına geçişe ihtiyacımız bulunmaktadır.

*2.1.1.5.4.3.3. Eğitimde dönüşümcü liderlik.*

Globalleşen dünyada meydana gelen değişimler ve yenilikler eğitim ve eğitim örgütlerini de etkilemektedir. Eğitim sistemimizin sürekli değişen çevreye uyum sağlaması için eğitim işgörenini güçlü bir şekilde yönlendirecek dönüşümcü liderlere ihtiyaç vardır (Bilir 2007, s.57).

Leithwood, uzun yıllar süren ve çok boyutlu olarak düzenlediği okul düzeyinde dönüşümcü liderlik araştırmaları sonucu okullarda dönüşümcü liderliğin üç temel amacını saptamıştır (akt. Eraslan 2003, s. 45):

1) Personel geliştirmeye dayanan, profesyonel bir okul ortamı yaratmak ve bu ortamı devam ettirmek için yardımcı olmak.

İşbirliğine dayanan bir okul ortamında okul üyeleri ile sık sık bir araya gelir, birlikte gözlem yapar, birlikte eleştirirler ve planlar yaparlar. İşbirliğine dayanan sorumluluk ve sürekli gelişimi sağlama anlayışı birbirine bir şeyler öğretmeyi ve sonuçta daha iyi öğretimin nasıl başarılacağı çalışmalarında bulunur. İşbirliğine dayanan bir ortam yaratmak ve bunu sürdürmek için öğretmenler ile birlikte strateji belirler ve öğretmenlerin birbirine yabancılaşmalarını birbirinden uzak durmalarını önlemeye çalışır. Okulun değer ve inançlarını etkili bir biçimde iletir. Liderliği ve gücü okul üyeleri ile birlikte paylaşır.

2- Öğretmen gelişimini teşvik etmek.

Öğretmenin mesleki gelişimini sağlamak için, amaçların öğretmenlerce içselleştirilmesini özendirir. Bu işlem, öğretmenler kendilerinin de katılacakları bir görevi organize ettikleri zaman daha kolaydır. Öğretmen gelişimi öğretmenlere rutin olmayan bir problemi çözme görevi verildiğinde ve amaçların neler olduğu net olarak açıklandığında başarılabilir. Dönüşümcü lider, öğretmenlerin okul misyonuyla güçlü bir şekilde bütünleştirilmesine katkıda bulunur.

3- Öğretmenlere problemleri daha etkili bir biçimde çözmeleri için yardımcı olmak.

Anlamlı bir gelişimi sağlamak için personelin çok çalışması gerekir. Dolayısıyla dönüşümcü liderlik, öğretmenleri ekstra güç harcamaları gerekli olan yeni aktivitelere katılmaları için teşvik eder. Okul üyelerinin daha akıllıca çalışmasına yardımcı olur. Bu tür liderler problemleri yorumlarken daha geniş bir perspektiften bakarlar. Ayrıca alternatif çözüm yolları için grup tartışmalarına önem verirler. Bu tür liderler bir grup halindeki personelin tek bir liderden daha iyi çözümler bulacağına inanırlar. Eğitimde dönüşümcü liderin, dönüşümün ruhunu ve etkisini aşılayabilen, öğretmenleri entelektüel açıdan özendiren, karizmatik ve ilham verici davranışlar sergilemesi beklenir.

Dönüşümcü liderliğin eğitimsel liderlik bakımından temel sonuçları şunlardır (Çelik 2003):

1. Eğitimde dönüşümcü liderlik, eğitim sistemi, okul, süreç ve yapıda köklü bir dönüşüm gerçekleştirmeyi yansıtmaktadır.

2. Dönüşümcü liderlik, vizyon geliştirmeyle ilgilidir.

3. Dönüşümcü liderlik temelde altı liderlik davranış boyutunu içerir. Bu davranış boyutları: vizyon geliştirme, grup hedeflerinin kabulünü güçlendirme, bireysel destek sağlama, entelektüel uyarım, davranış modeli oluşturma ve yüksek performans beklentisi olarak görülür.

4. Risk alabilen ve dönüşümü sürükleyebilen eğitim liderleri başarılı olabilecektir.

5. Dönüşümcü lider, değişime uygun bir okul kültürü oluşturur. Dönüşüme karşı direnmeyi ortadan kaldıracak stratejileri ortaya koymaktadır.

6. Herkes karizmatik lider olamaz ancak insanların dönüşümcü lider olma ihtimali karizmatik lider olabilme ihtimalinden yüksektir.

7. Dönüşümcü eğitim liderleri, okulun sosyal çevresindeki değişmeleri çok iyi izleyerek okulun değişim ihtiyacına cevap verirler.

8. Dönüşüme direnen okul liderleri, öğrencilerin de yeni gelişmelere göre yetişmelerini engellerler (akt. Baysal 2013, s. 74).

Özden (2008) Türk Eğitim sisteminde; eğitimin amacı, okulun yapı ve örgütlenme şekli ve okulun yetiştireceği insan profili köklü değişimlere uğramıştır. Sayılan alanlarda yeni değerler yükselmektedir. Eğitim sisteminin bu dönüşümü başarması sınıftaki öğretmenden, okul yöneticisine ve Bakanlık bürokratına kadar her kademedeki ilgililerin bir dönüşüm liderliği yapabilme kapasitesine bağlıdır (akt. Baysal 2013, s. 74).

**2.1.2. Okul Yönetimi**

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana yani okula uygulanmasıdır (Bursalıoğlu 2002). Bu alanın sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Ülkemizde eğitim etkinliklerinde bulunan okul ve diğer kurumların büyük bir kısmı devlet yönetimine bağlıdır. Özel sektör tarafından kurulan ve isletilen okul ve kurumlar devletin gözetim ve denetimi altındadır. Bu nedenle eğitim yönetiminin saptanan genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek, devletin temel politikasını uygulamakla yükümlüdürler (Bursalıoğlu 2002, s. 39).

Açıkalın (1998) Yönetici; belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde eşgüdümleyen kişi seklinde tanımlanabilir. Ülkemizde her ne kadar aynı kavramlar gibi görülse de okul yöneticiliği eğitim yöneticiliğinden ayrı bir meslek alanıdır. Çünkü okul yöneticilerinin yeterlilik alanları eğitim yöneticilerininkinden farklıdır (akt. Baysal 2013, s. 71). Açıkalın (1998) Eğitim yönetiminde var olan sorunlar birebir okul yönetimlerinde de görülmektedir. Eğitim yönetimi ve okul yöneticiliği ayrı birer meslek alanıdır. Bugüne kadar söylene gelen “yöneticiliğin okulu olmaz” düşüncesi gün geçtikçe değişmektedir. Eğitim yönetimi kapsamındaki örgütlerin yapı ve işleyişleri okullara göre daha yoğun bürokratik özellikler gösterir. Okul yöneticilerinin hiyerarşik konumları, statüleri, rolleri, yeterlikleri diğer eğitim yöneticilerinden farklıdır (akt. Baysal 2013, s. 71). Okul yönetiminin önemi aslında yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yasatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulun amaçlarına uygun olarak devamını sürdürmektir. Okul yönetiminin önemini ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtmektedir. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye de çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemektedir. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de arttırmaktadır (Bursalıoğlu 2002, s.40). Sevgi (1998) Okulların öğrenciler için ve nihayetinde ülke geleceği için önemli olması, bir anlamda okulların nasıl yönetildiğine bağlı olmaktadır. Bu açıdan düşünüldüğünde okul yönetiminden ilk sorumlu tutulacak kişinin okul yöneticisi olduğu söylenebilmektedir. Okul örgütünü amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve geliştirmek için örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmak gereklidir. Okul yöneticisinin bunu gerçekleştirebilmesi okul yönetimi ile ilgili bilgi, beceri ve tecrübesine bağlıdır. Okul yöneticisinin eğitim yönetiminde başarılı olabilmesi için okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olması gerekir (akt. Baysal 2013, s. 75). Örgütü amaçlarına uygun olarak yasatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır (Bursalıoğlu 2002, s.40).

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**YÖNTEM**

**3.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmanın amacı, bu araştırmada Denizli ili Acıpayam ilçesinde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri liderlik davranışlarını incelemek amaçlanmaktadır. Araştırmanın amacına ulaşmada uygun veriler elde edebilmek için nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi seçilmiş, görüşme tekniklerinden yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Nitel araştırmayı, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Görüşme, sosyal bilimlerde ve özellikle de sosyolojide en sık kullanılan araştırma tekniklerinden biridir. Görüşme neredeyse sosyolojik yaklaşımla eşanlamlı kullanılır hale gelmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Steward ve Cash (1985) görüşmeyi, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlamıştır (Akt: Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Görüşme, tekniğine ve içeriğine göre, yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmamış görüşme ve yarı yapılandırılmış görüşme olmak üzere üç gruptan oluşur (Mason, 1996).Yapılandırılmış görüşmelerde kendileriyle görüşülen kişilere sorulan sorularda sürekli aynı uyaranlar verilmeye çalışılır. Bu yolla, görüşülen kişilerin sorulara verdikleri yanıtların birbirleriyle karşılaştırılması hedeflenir. Yapılandırılmış görüşmeler sırasında, kendileri ile görüşülen kişilerden alınabilecek yanıtların tümü önceden hazırlanır (Berg, 1998). Yapılandırılmamış görüşmelerde, araştırmacının elinde önceden saptanmış bir dizi konu veya alan vardır; ancak, bu tür görüşmelerde önceden hazırlanmış sorular yoktur. Araştırmacı görüşmenin akışı içinde önceden saptadığı alanlara yoğunlaşmayı hedefler (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Bu araştırmada, görüşme yöntemlerinden yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme esnasında görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler yapılandırılmış görüşme soruları ile yapılmıştır. Bunun nedeni görüşülen bireylerin verdikleri bilgiler arasındaki paralelliği ve farklılığı saptamak ve buna göre karşılaştırmalar yapmaktır.

**3.2. Çalışma Grubu**

Araştırmanın evreni Denizli ili Acıpayam ilçesi sınırları içerisinde bulunan ilkokullardır. Örneklem için 6 okul belirlenmiştir. Katılımcılar ilkokulda görev yapan sınıf öğretmenlerinden oluşmuştur.

Görüşmeler toplam 6 okulda, 15 öğretmenin katılımıyla gerçekleşmiştir. Görüşme yapılan öğretmenlerin 9’u erkek 6’sı bayandır.

**3.3. Veri Toplama Aracı**

Veriler yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. “Okul Müdürlerinden Liderlik Beklentileri Görüşme Formu” hazırlanmıştır. Konuyla ilgili 15 soru hazırlanmıştır. Soruların anlaşılırlığı, süre yönetimi ve görüşme sorularının uygun olup olmadığı üç sınıf öğretmeni ile görüşme yapılarak test edilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda toplam 13 sorudan oluşan yapılandırılmış görüşme formu son şeklini almıştır.

Tablo 3.1.

*Görüşme Soruları*

1. İnsan ilişkileri boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklersiniz?
2. Kendinizi geliştirme konusunda okul müdürünüzden beklediğiniz liderlik davranışları nelerdir?
3. Okul-çevre ilişkisi konusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışlarını beklersiniz?
4. Okuldaki öğretimin kalitesini artırma doğrultusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışlarını beklersiniz?
5. Okulun fiziksel koşullarının düzenlenmesi konusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışlarını beklersiniz?
6. Okul kültürü oluşturma konusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışlarını beklersiniz?
7. Sosyal etkinliklerin gerçekleştirilmesinde okul müdürünüzden hangi liderlik davranışlarını beklersiniz?
8. Çatışma çözümü konusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışını beklersiniz?
9. Görev dağılımında eşitlik konusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışını beklersiniz?
10. Takım ruhu oluşturma konusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışını beklersiniz?
11. Okul düzeninin sağlanması konusunda okul müdürlerinizden hangi liderlik davranışını beklersiniz?
12. Okula maddi destek sağlanması konusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışını beklersiniz?
13. Moral ve motivasyonunuzun en üste çıkmasının sağlanması konusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışını beklersiniz?

**3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmacı tarafından geliştirilen, görüşme formuyla görüşmeler, 2017 yılı Aralık ayında Denizli ili Acıpayam ilçesinde görev yapan sınıf öğretmenleri ile gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde sorulan sorular görüşmeciler tarafından not edilip yazılı kayda alınmıştır.

**3.5. Verilerin Analizi**

Bilgisayar ortamına kaydedilmiş ve yapılandırılmış görüşme formlarına yazılan görüşler toplanarak bilgisayar ortamında yazıya dönüştürülerek kaydedilmiştir. 15 katılımcıya ait veri seti oluşturulmuştur. Elde edilen metinler araştırmacı tarafından araştırmanın amacı kapsamında korunmuş ve analiz edilmiştir. Görüşme sürecinde elde edilen yazılı dokümanların çözümlenmesinde ilgili literatür dikkate alınarak okunmuştur. Katılımcıların sorulara verdikleri uzun cevaplar, cevabın ana fikrini bozmadan orijinal görüşler korunarak araştırmacı tarafından kısaltılmıştır. Gizliliği sağlamak açısından katılımcılar *K1-K15* kısaltması yapılarak belirtilmiştir. Daha sonra veriler temalara göre gruplandırılmış ve içerik analizi yapılmıştır.

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

**BULGULAR VE YORUM**

Bu bölümde araştırmaya katılan sınıf öğretmenleri ile yapılan görüşmeler ile elde edilen bilgilerin analiz edilmesi sonucu ulaşılan bulgular ve yorumları bulunmaktadır.

**4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenler “insan ilişkileri” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla katılımcıların kendilerine yöneltilen soruya verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalar ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.1

*Öğretmenlerin İnsan İlişkileri Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri Liderlik Davranışları*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | f | % |
| Eşit Yaklaşım  Hoşgörüsel Yaklaşım  Karizmatik Yaklaşım | 12  2  1 | 80  13  7 |

Görüldüğü gibi, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (f=12; %80) okul müdürlerinin öğretmenlere eşit olarak yaklaşmalarını beklemektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlere eşit olarak yaklaşmaları, öğretmenlerin moral düzeylerinin yükselmesinde önemli bir etken durumundadır. Öğretmenler, kendilerine eşit davranmayan okul müdürlerine ve okullarına güven ve bağlılık duygularını yeterince geliştiremeyebilirler. Öte yandan, öğretmenlere eşit davranan okul müdürlerinin okullarında demokratik bir kültür oluşturacakları beklenir.

Lider, demokratik bir yönetim sergileyebilmek için karar sürecine birlikte çalıştığı kişileri dahil etmeli, planlama sürecini birlikte çalıştığı kişilerle belirlemeli, okulun ve demokrasinin amaçları doğrultusunda grubu örgütlemelidir (Yörük ve Kocabaş 2000, s.48).

Öğretmenler aynı zamanda insan ilişkileri boyutunda okul müdürlerinden hoşgörülü bir tutum ve karizmatik liderlik beklemektedirler.

**4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenler “öğretmen geliştirme” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla katılımcıların kendilerine yöneltilen soruya verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalar ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.2

*Öğretmenlerin Öğretmen Geliştirme Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri Liderlik Davranışları*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | f | % |
| Eğitimlere Yönlendirici  Yol Gösterici / Örnek  Destekleyici  Değer Verici  Yenilikçi | 5  4  2  2  2 | 34  27  13  13  13 |

Tablo 4.2 incelendiğinde; öğretmen geliştirme boyutunda, öğretmenlerin verdiği cevaplar farklılıklar göstermiştir. Eğitimlere yönlendirici liderlik beklentisi (f=5,%34) öğretmenler tarafından daha fazla benimsenmiştir. Öğretmenler kendilerini geliştirmek için etkili ve verimli, hizmet içi eğitim ve kurslara ihtiyaç duymaktadır. Okul müdürlerinden de bu tür eğitimleri alabilecek şekilde liderlik yapmaları beklenmektedir.

Okul müdürlerinin kendilerine örnek davranışlar sergilenmesi tutumunu da beklemektedirler (f=4;%27). Örnek davranışlar, öğretmenlerin rol model doğası gereği öğretmenler tarafından fazlasıyla önemsenmektedir.

Öğretmenler okul müdürlerinden; kendilerine destek olan, onlara değer veren ve yeniliklere açık tutumlar beklemektedirler (f=2,%13).

**4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Öğretmenler “okul çevre ilişkisi” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla katılımcıların kendilerine yöneltilen soruya verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalar ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.3

*Öğretmenlerin Okul Çevre İlişkisi Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri Liderlik Davranışları*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | f | % |
| İyi İletişim  Yenilikçi  Girişimci | 13  1  1 | 87  7  7 |

Görüldüğü gibi, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu (f=13; %87) okul müdürlerinin çevreyle iyi iletişim kurmaları beklemektedir. Okul müdürü, okulun dışa açılan kapısı anlayışında olduğu gibi, okulun bulunduğu sosyal çevreyle okulun bağını oluşturan en büyük etmenin okul müdürünün olduğu görüşü ortaya çıkıyor.

**4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Öğretmenler “öğretim kalitesinin artırılması” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla katılımcıların kendilerine yöneltilen soruya verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalar ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.4

*Öğretmenlerin Öğretim Kalitesinin Artırılması Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri Liderlik Davranışları*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | f | % |
| Yenilikçi  Takdir Edici  Destekleyici  Kuralcı  Sakin  İyi Gözlemleyici  Araştırmacı | 5  3  2  2  1  1  1 | 33  20  13  13  7  7  7 |

Tablo 4.4 incelendiğinde; diğer sorulara göre daha fazla çeşitte temanın ortaya çıktığı görülmüştür. Öne çıkan tema ise okul müdürlerinin yenilikçi (f=5;%33) bir anlayış benimsemesidir. Yeniliklere açık olan bir okul müdürü, çalışanlarının getireceği her öneriye kulak kabartıp, onlarla birlikte girişimlerde bulunabilir. Ortaya çıkan güzel sonuçlar da diğer personellere örnek olup, tetikleyici bir unsur oluşturabilir.

**4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın beşinci alt problemi “Öğretmenler “okulun fiziksel koşullarının düzenlenmesi” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla katılımcıların kendilerine yöneltilen soruya verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalar ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.5

*Öğretmenlerin Okulun Fiziksel Koşullarının Düzenlenmesi Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri Liderlik Davranışları*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | f | % |
| Girişimci  Öğrenci Öncelikli  Kararlı  Teknoloji Odaklı | 5  5  4  1 | 33  33  27  7 |

Tablo 4.5 incelendiğinde; girişimci ve öğrenci öncelikli (f=5;%33) tutum sergilenmesi beklenmektedir. Okullar gün geçtikçe beton yığını haline dönüşüyor. Öğretmenler bu durumun değişmesi yönünde bir tutum bekliyor. Bu tutumun girişimci bir ruhla ve kararlılıkla (f=4;%27) sürdürülmesi gerektiği yönünde görüş belirtiyorlar.

**4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın altıncı alt problemi “Öğretmenler “okul kültürü oluşturma” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla katılımcıların kendilerine yöneltilen soruya verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalar ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.6

*Öğretmenlerin Okul Kültürü Oluşturma Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri Liderlik Davranışları*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | f | % |
| Samimi/Kucaklayıcı  İletişim Odaklı  Eğitim Odaklı  Başarı Odaklı  Amaçsal  Yönlendirici | 6  4  2  1  1  1 | 40  27  13  7  7  7 |

Tablo 4.6 incelendiğinde; okul kültürü oluşturmada okul müdürlerinden samimi/kucaklayıcı (f=6;%40) bir tutum sergilenmektedir. Okulu öğretmenler bir aile sıcaklığında hissetmek istiyorlar. Bu ortamın oluşabilmesi için iletişimin (f=4;%27) çok önemi olduğu da vurgulanmaktadır. İletişim hayatımızın her alanında sağlıklı ilişkiler kurulabilmesi için önem arz etmektedir. Okulda okul kültürü oluşturulurken de iletişimin önemi ortaya çıkmaktadır.

**4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın yedinci alt problemi “Öğretmenler “sosyal etkinlikler” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla katılımcıların kendilerine yöneltilen soruya verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalar ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.7

*Öğretmenlerin Sosyal Etkinlikler Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri Liderlik Davranışları*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | f | % |
| Destekleyici  Yol Gösterici  Yenilikçi  Öğrenci Odaklı  Çevre İhtiyaçları Öncelikli | 9  4  2  1  1 | 60  13  13  7  7 |

Tablo 4.7 incelendiğinde; öğretmenler sosyal etkinliklerde okul müdürlerinden destekleyici (f=9;%60) bir tutum beklemektedirler. Öğretmenler yaptıkları veya yapacakları her uygulamada arkalarında duran bir okul müdürü beklentisi içindedirler. Yol gösterici ve yenilikçi (f=2;%13) temaları da aslında, öğretmenin desteklenmesinin ön koşullarındandır.

**4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın sekizinci alt problemi “Öğretmenler “çatışma çözümü” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla katılımcıların kendilerine yöneltilen soruya verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalar ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.8

*Öğretmenlerin Çatışma Çözümü Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri Liderlik Davranışları*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | f | % |
| Adil ve Eşit Tutum  Çözüm Odaklı  Sorunun Kaynağını Belirleyici Tutum  İletişim Odaklı | 9  3  2  1 | 60  20  13  7 |

Tablo 4.8 incelendiğinde; çatışma çözümünde öne çıkan sonuç adil ve eşit tutum (f=9;%60) sergilenmesidir. Öğretmenler ortaya çıkabilecek çatışma durumlarında, okul müdürlerinden demokratik bir tutum sergilemesini beklemektedir. Dikkate alınması gereken diğer sonuç da okul müdürünün çözüm odaklı (f=3;%20) olmasıdır. Öğretmenler okul müdürlerinden daha yapıcı ve olayların pozitif sonuçla çözümlenmesini beklemektedirler.

**4.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi “Öğretmenler “eşit görev dağılımı” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla katılımcıların kendilerine yöneltilen soruya verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalar ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.9

*Öğretmenlerin Eşit Görev Dağılımı Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri Liderlik Davranışları*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | f | % |
| Adil ve Eşit Tutum  Kişisel Özelliklerin Dikkate Alınması | 13  2 | 87  13 |

Tablo 4.9 incelendiğinde; öğretmenler görev dağılımında muhakkak adaletin (f=13;%87) sağlanması gerektiğini düşünüyor. Okullarda görev dağılımında genellikle zor görevlerde işi iyi yapan kişinin üstüne yüklemek adaletsizliği doğuruyor. Okul müdürü muhakkak görev dağılımında adaleti sağlamalıdır.

**4.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın onuncu alt problemi “Öğretmenler “takım ruhu oluşturma” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla katılımcıların kendilerine yöneltilen soruya verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalar ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.10

*Öğretmenlerin Takım Ruhu Oluşturma Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri Liderlik Davranışları*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | f | % |
| Birliktelik/İşbirlikçi Tutum Sergilemesi  Motive Edici  Kişisel Özelliklere Değer Veren  Amaç Odaklı | 6  4  4  1 | 40  27  27  6 |

Takım ruhu oluşturulmasında; birliktelik, işbirlikçi tutum sergilenmesi (f=6;%40) ön plana çıkmıştır. Okul müdürü öğretmenlerin aldığı her türlü sorumlulukta, öğretmenlerin yanında durmalı ve her türlü desteği sağlamalıdır. Eğer okulda uygun bir takım ruhu oluşturulabilinirse, bu pozitif durum öğrencilere de yansıyacaktır. Bunu gözlemleyen öğrenciler de hayatının geri kalan kısmında takım ruhunun önemini hiçbir zaman unutmayacaklardır.

Motive edici, kişisel özelliklere değer veren (f=4;%27) tutumlar da takım ruhunun tetikleyici unsurları olarak araştırmada göze çarpmaktadır.

**4.11. On Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın on birinci alt problemi “Öğretmenler “okul düzeninin sağlanması” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla katılımcıların kendilerine yöneltilen soruya verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalar ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.11

*Öğretmenlerin Okul Düzeninin Sağlanması Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri Liderlik Davranışları*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | f | % |
| Kurallar Oluşturan ve Bunları Uygulayan  Verilen Kararlarda Tutarlılık Gösterme  Eşit ve Adil Olma  Çözüm Odaklı Olma | 10  2  2  1 | 67  13  13  7 |

Okul düzenin sağlanması boyutunda, kurallar oluşturan ve bu kuralları uygulayan (f=10;%67) okul müdürü tipi istenmektedir. Okul içinde eğiti-öğretim boyutunda yapılacak her iş, kanun ve yönetmeliklerle belirtilmiştir. Öğretmenler güvenli bir okul ikliminin oluşabilmesi için bunların tam olarak uygulanması yanında, kanunlarda yazılı olmayan durumlar için de okul müdürlerinden kurallar beklemektedirler. Bu da eşitlik ve adalet (f=2;%13) beklentisini beraberinde getirmektedir.

**4.12. On İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın on ikinci alt problemi “Öğretmenler “okula maddi destek sağlanması” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla katılımcıların kendilerine yöneltilen soruya verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalar ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.12

*Öğretmenlerin Okula Maddi Destek Sağlanması Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri Liderlik Davranışları*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | f | % |
| İletişim Becerileri  İşbirlikçi Tutum  Başarı Önkoşulu | 11  2  2 | 74  13  13 |

Okula maddi destek sağlanması boyutunda; iletişim becerileri (f=11;%74) büyük bir oranla ön plana çıkıyor. Okul müdüründen beklenen; çevreyle iletişimi en üst seviyeye çıkarıp, okula maddi boyutta destek akışının sağlanmasıdır. Okul müdürü, okul (öğretmen, öğrenci, çalışan ve okulun bütün boyutları) ile çevre arasında bir köprü vazifesi görmelidir. Sadece okulda odasında oturan, çevreyle hiçbir iletişim kurmayan bir liderlik beklenmemektedir.

Araştırmada ortaya çıkan diğer temalar; işbirlikçi tutum ve başarı önkoşullu (f=2;%13) liderlik beklentilerinde; ortaya bir başarı konulabilmeli ki çevrenin ilgisini çekebilmektir. Aynı şekilde çevreyle iletişimde her paydaşla işbirliği içinde olunup, çevrenin ilgi ve dikkati çekilebilmelidir.

**4.13. On Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum**

Araştırmanın on üçüncü alt problemi “Öğretmenler “öğretmen morali” boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklemektedirler?” biçiminde belirlenmişti. Bu alt probleme cevap vermek amacıyla katılımcıların kendilerine yöneltilen soruya verdiği cevaplar analiz edilmiş ve temalar çıkartılmıştır. Elde edilen temalar ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 4.13

*Öğretmenlerin Öğretmen Morali Boyutunda Müdürlerden Bekledikleri Liderlik Davranışları*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Temalar | f | % |
| Takdir Edici Tutum  Destekleyici Tutum  Samimi Tutum  Güvenilir Tutum | 6  4  3  2 | 40  27  20  13 |

Öğretmen morali boyutu sonuçları incelendiğinde; Öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının üst seviyeye çıkarılabilmesi için yaptıkları işlerde takdir edilmeleri (f=6;%40) beklentisi ön plana çıkmıştır. Eğitimcilerin en çok kullandığı pekiştireç kavramı burada bir daha önümüze çıkmaktadır. İnsan yaptığı her doğru ve güzel işin takdir edilmesini beklemektedirler. Öğretmenler okul müdürlerinden de yapılan işlerde takdir beklemektedirler. Bu da öğretmenlerin moral ve motivasyonunu üst seviyeye çıkarmaktadır.

Bir diğer tema olan destekleyici tutumda (f=4;%27) ise öğretmenler okul müdürlerini yanlarında gördüklerinde moral ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyeceği gözlemlenmiştir.

**BEŞİNCİ BÖLÜM**

**TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

Bu bölümde; araştırmanın alt problemlerine yönelik toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak tartışma, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

**5.1. Tartışma ve Sonuç**

Denizli ili Acıpayam ilçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinden beklenen liderlik davranışların neler olduğunu belirlemek amacıyla yapılan çalışmada 15 sınıf öğretmeniyle görüşme yapılmıştır.

Bu araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinden bekledikleri liderlik davranışları belirlenmiştir.

Araştırmanın sonuçları maddeler halinde sıralanmıştır:

1. Öğretmenler; okul müdürlerinden, kendilerine eşit ve adil bir liderlik tutumu sergilemelerini beklemektedirler.

2. Öğretmenler; okul müdürlerinden, iletişim gücü yüksek ve rahat iletişim kurabilecekleri liderlik tutumu sergilemelerini beklemektedirler.

3. Öğretmenler; okul müdürlerinden, kuralların net olduğu ve bu kuralların uygulandığı, samimi ve kendilerini rahat hissettikleri bir okul kültürünün oluşturulacağı liderlik tutumu sergilemelerini beklemektedirler.

4. Öğretmenler; okul müdürlerinden, kendilerine destek olan, yapılan her işte sorumluluğun paylaşıldığı ve her konuda arkalarında durabilecek liderlik tutumu sergilemelerini beklemektedirler.

5. Öğretmenler; okul müdürlerinden, yeniliklere açık liderlik tutumu sergilemelerini beklemektedirler.

6. Öğretmenler; okul müdürlerinden, takdir eden ve yapılan doğru uygulamaları ödüllendiren liderlik tutumu sergilemelerini beklemektedirler.

7. Öğretmenler; okul müdürlerinden, kendilerini geliştirmede onlara yardımcı olan ve yol gösteren liderlik tutumu sergilemelerini beklemektedirler.

8. Öğretmenler; okul müdürlerinden, çevreyle iyi iletişim kuran, okulun sadece öğretimsel değil eğitim boyutunda çevreyi değiştiren ve geliştiren liderlik tutumu sergilemelerini beklemektedirler.

**5.2. Öneriler**

Araştırmada elde edilen sonuçlardan hareketle aşağıdaki kısımda uygulayıcılar ve ileriki çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

**5.2.1.Uygulayıcılar İçin Öneriler**

Bu kısımda uygulayıcıların dikkate alabilecekleri konulara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

Okullarda etkili yöneticilerin var olabilmesi için, MEB okul müdürlerinin iletişim becerileri, eşit ve adil yaklaşım becerileri, okul kültürünün oluşturulması becerileri, destekleyici tutumların artırılması becerileri, yenilikçilik, öğretmen gelişimini destekleyici tutum becerileri, çevreyle iletişim becerilerini geliştirebilecek türde okul müdürlerine yönelik hizmet içi eğitimler düzenleyebilir.

**5.2.2. Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler**

Bu kısımda araştırmacıların ileriki çalışmalarda dikkate alabilecekleri konulara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

Okul müdürlerinin öğretmenlerle yaşadığı iletişim sıkıntılarının neler olduğu ve bu sıkıntıların nasıl çözüleceği, eşit ve adil tutumun nasıl geliştirileceği, okul kültürü oluşturma boyutlarının neler olduğu, destekleyici tutumun geliştirilmesi, yenilikçi anlayış, öğretmen gelişimi ve çevreyle iyi iletişim becerilerinin geliştirilmesine dair nitel ve nicel Türkiye genelinde araştırmalar yapılabilir.

**KAYNAKÇA**

Akbaba A, S. (2001). Yönetici Adaylarının Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Görüşleri. X*.*

*Eğitim Bilimleri Kongresi*, Bolu, 7-9

Arslantaş, C. C. (2007). Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 40 ,

Ankara, 81-101.

Aslan, H., (2012), *Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi*,

Gazi Üniversitesi. Yayımlanmış Doktora Tezi. Ankara

Aydın, M. (2010 ) *Eğitim Yönetimi (Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler*).

Genişletilmiş 9. Basım. Hatipoğlu Yayın No:46, Ankara, 395s

Aykanat, Z., Gül, H., (2012), Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16 ,

17-36

Baysal, E. A. (2013) *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik*

*Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*.

Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon

Bilir, E. M. (2007). *Öğretmen algılarına göre ilköğretim okul*

*yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleriyle öğretmenlerin iş doyumu*

*ilişkisinin incelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi,

Konya

Bozdoğan, K. ve Sağnak, M. (2011). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik

Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki, *Abant İzzet Baysal*

*Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Bolu, 11 (1), 137-145.

Buluç, B. (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik*

*Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Kuram Ve Uygulamada Eğitim

Yönetimi, 15 (57), Ankara, 5-34

Bulut, Y. ve Uygun, S. V. (2010). Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin

Önemi: Hatay’daki Kamu kurumları Üzerine Bir Uygulama. *Mustafa Kemal*

*Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Hatay, 7 (3), 29-47.

Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde Yenileşme Ve Demokratik Liderlik. *Ankara*

*Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24 (2), Ankara, 669-675.

Celep, C. (1992). İlkokullarda yönetici-öğretmen iletişimi. *Hacettepe Üniversitesi*

*Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8, 301-316.

Cemaloğlu, N. (2002). Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin

Rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, Ankara, Sayı: 153-154.

Eraslan, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. *Erzincan Eğitim Fakültesi*

*Dergisi*, 6 (1), Erzincan, 1-22.

Gökkaya F. (2010). *Lider Güç Türlerinin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkileri.*

Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul

Güçlü, N. ( 1997) “Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi”, *Millî Eğitim Dergisi*. MEB

Basım Evi, Ankara, Sayı:135

Gümüşeli, A. İ. (2001). *Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları*. Kuram ve

Uygulamada Eğitim Yönetimi, 28, 531-548

Gürbüz, R., Erdem, E. Ve Yıldırım, K. (2013) *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp*

*Eğitim Fakültesi Dergisi*, Başarılı Okul Müdürlerinin Özellikleri., 20, 167-179 167

İbicioğlu, H., Özmen, İ. Ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm

İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari*

*Bilimler Fakültesi Dergisi*, Isparta, 14 (2), 1-23.

Kantos, E. Z. (2011). Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme*.*

*Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 1 (1), 135-158.

Kurtuluş, İ. (2007). *Dönüşümcü Liderlik-Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek

Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2003). *Resmi Gazete*. Sayı:

25212. 2003

Özdemir, S. ve Sezgin, F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Sosyal*

*Bilimler Dergisi*, 3, 266-282.

Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2010). Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış

Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları*. Sosyal*

*ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (2), 65-75.

Öztürk, N. (2005). *Bulgaristan ve Türkiye’deki Okul Müdürlerinin Yöneticilik ve*

*Liderlik Davranışları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi,

İstanbul

Tuna, M., Bircan, H. Ve Yeşiltaş, M., (2012), Etik Liderlik Ölçeği’nin Geçerlilik

ve Güvenirlik Çalışması: Antalya Örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari*

*Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 2, 143

Uğurlu, C. T. Ve Üstüner, M. (2011). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık

Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik ve Örgütsel Adalet Davranışlarının

Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* Ankara, 41: 434-448 Uzamaz,

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006) Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları

Yıldırım, B. (2001). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikte Meslek Ahlakı İlişkisi.

*Sosyal Bilimler Dergisi*, 219-238.

Yıldırım, N. (2004), Okul Yöneticisinden Beklentiler, *XIII. Ulusal Eğitim*

*Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz 2004 İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya

Yörük, S. ve Kocabaş, İ. (2000). Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim. *Fırat*

*Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), Elazığ, 1-13.

Zeren, H. (2007*). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri ile Bu*

*Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki* ( Şanlıurfa

İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.

**EKLER**

**Ek 1. Görüşme Formu**

**GÖRÜŞME FORMU**

**OKUL MÜDÜRLERİNDEN LİDERLİK BEKLENTİLERİ**

1. İnsan ilişkileri boyutunda okul müdürlerinden hangi liderlik davranışlarını beklersiniz?
2. Kendinizi geliştirme konusunda okul müdürünüzden beklediğiniz liderlik davranışları nelerdir?
3. Okul-çevre ilişkisi konusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışlarını beklersiniz?
4. Okuldaki öğretimin kalitesini artırma doğrultusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışlarını beklersiniz?
5. Okulun fiziksel koşullarının düzenlenmesi konusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışlarını beklersiniz?
6. Okul kültürü oluşturma konusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışlarını beklersiniz?
7. Sosyal etkinliklerin gerçekleştirilmesinde okul müdürünüzden hangi liderlik davranışlarını beklersiniz?
8. Çatışma çözümü konusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışını beklersiniz?
9. Görev dağılımında eşitlik konusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışını beklersiniz?
10. Takım ruhu oluşturma konusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışını beklersiniz?
11. Okul düzeninin sağlanması konusunda okul müdürlerinizden hangi liderlik davranışını beklersiniz?
12. Okula maddi destek sağlanması konusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışını beklersiniz?
13. Moral ve motivasyonunuzun en üste çıkmasının sağlanması konusunda okul müdürünüzden hangi liderlik davranışını beklersiniz?

**ÖZGEÇMİŞ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kişisel Bilgiler** | |
| Adı: | Çağlar |
| Soyadı: | AKŞİT |
| Doğum Yeri ve Tarihi | Güney / BURDUR 05/04/1985 |
| Uyruğu | T.C. |
| İletişim adresi ve e-mail adresi | Yeşilyuva Atatürk İlkokulu Yeşilyuva Mh., Acıpayam, Denizli  caglaraksit@gmail.com |
| **Eğitim Bilgileri** | |
| İlköğretim | Güneyköy İlköğretim Okulu, Güney Kasabası, Yeşilova, Burdur (1991-1999) |
| Ortaöğretim | Burdur Anadolu Lisesi, Merkez, Burdur (1999-2003) |
| Yükseköğretim (Lisans) | Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, Sınıf Öğretmenliği, Burdur (2003-2007) |
| Yükseköğretim (Tezsiz Yüksek Lisans) | Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli (2011-2018) |
| **Yabancı Dil** | |
| İngilizce-ÜDS; Nisan, 2011 | 25 |
| **Mesleki Deneyim** | |
| Ağustos, 2007- Eylül, 2013 | Sınıf Öğretmeni- Cumhuriyet İlköğretim Okulu Hilvan / ŞANLIURFA |
| Eylül, 2013 – Eylül, 2015 | Mdr Ytk. Sınıf Öğretmeni- Benlik İlkokulu Acıpayam / DENİZLİ |
| Eylül, 2015 – Haziran, 2016 | Müdür Vekili- Yolçatı Kızılyer İlk/Orta Okulu Acıpayam / DENİZLİ |
| Temmuz, 2016 – Eylül, 2016 | Müdür Yardımcısı Alaattin Hacı Hasan Hüseyin Pekdemir İlkokulu Acıpayam / DENİZLİ |
| Eylül, 2016- Eylül, 2017 | Müdür Yardımcısı- Kuyucak İlkokulu Acıpayam / DENİZLİ |
| Eylül, 2017- | Okul Müdürü- Yeşilyuva Atatürk İlkokulu Acıpayam / DENİZLİ |