



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

**LİSE ÖĞRETMENLERİNİN OKUL MÜDÜRLERİNİN
LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ALGILARI
(ACIPAYAM ÖZELİ)**

ÇAĞLAR KIYMAZ

DENİZLİ 2020

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

**LİSE ÖĞRETMENLERİNİN OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ALGILARI
(ACIPAYAM ÖZELİ)**

Çağlar KIYMAZ

**Danışman
Prof. Dr. Kazım ÇELİK**

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı – Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Çağlar KIYMAZ tarafından hazırlanan “Lise Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları(Acıpayam Özeli)”başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Kazım ÇELİK
Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..... /...../2020 tarih vesayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ
Enstitü Müdürü

TEŐEKKÖR

Tezsiz yüksek lisans eğitimime baŐladıđım ilk günden itibaren motivasyonumu yüksek tutmamı sağlayan, rehberlik yaparken değerli zamanını esirgemeyen ve kendisini örnek aldığım danışman hocam Prof. Dr. Kazım elik'e;

Derslerimize giren Enstitü hocalarıma,

Bana her konuda destek olan

Sevgili eŐim Emine KIYMAZ'a

Oğullarım Kayra ve ağan 'a

Yürekten teşekkür ederim.

ağlar KIYMAZ

ETİK BEYANNAMESİ

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

- Tez içindeki bütün 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 tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.


Çağlar KIYMAZ

ÖZET

LİSE ÖĞRETMENLERİNİN OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN ALGILARI (ACIPAYAM ÖZELİ)

KIYMAZ, Çağlar

Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kazım ÇELİK
Haziran 2020, 58 sayfa

Bu araştırmada, liselerde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik tarzları davranışlarına ilişkin algıları ve farklı değişkenlere göre değişip/değişmediği araştırılmıştır. Araştırmada “tarama modeli” kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2019–2020 eğitim-öğretim yılı Denizli ili Acıpayam ilçesinde liselerde görev yapan 253 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem ise bu öğretmenlerden seçilen 122 öğretmendir. Araştırmada veriler “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ile toplanmıştır. Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği beş boyutlu ve 59 maddeden oluşan bir ölçektir. Araştırma verilerinin analizinde betimsel istatistikler, t testi, tek yönlü varyans analizi, Pearson korelasyon analizinden oluşan parametrik testler uygulanmıştır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı davranışlarını Otokratik liderlik boyutunda “Ara sıra”, Demokratik liderlik boyutunda “Nadiren”, Serbest bırakıcı liderlik boyutunda “Çoğunlukla”, Dönüşümcü liderlik boyutunda “Nadiren”, Etkileşimci liderlik boyutunda “Ara sıra” göstermektedirler. Lise öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik davranışları ve alt boyutlarıyla ilgili olarak; Serbest bırakıcı liderlik davranışları dışında tüm boyutlarda cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak serbest bırakıcı liderlik boyutunda farklılık gösterdiği ve farklılıkla ilgili olarak kadınların ortalamalarının erkeklerden daha yüksek olduğu, kadınların erkeklere göre okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik davranışlarını daha fazla gösterdiklerini düşündükleri saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Liderlik tarzları, okul müdürü, öğretmen

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
PROJE ONAY SAYFASI	iii
TEŞEKKÜR	iv
ETİK BEYANNAMESİ	v
ÖZET	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	ix
BİRİNCİ BÖLÜM – GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.1.1. Problem Cümlesi	2
1.1.2. Alt Problemler	3
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Sayıtlılar	4
1.5. Sınırlılıklar	4
1.6. Tanımlar	4
İKİNCİ BÖLÜM –KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	6
2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE	6
2.1.1.Lider ve Liderlik Kavramı.....	6
2.1.2. Yöneticilik ve Liderlik.....	7
2.1.3. Liderlik Kuramlar	8
2.1.3.1. Özellik Kuramları	8
2.1.3.2. Davranışsal Kuramlar	10
2.1.3.3. Durumsallık Kuramı	11
2.1.4. Liderlikte Yeni Paradigmalar	13
2.1.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	13
2.1.4.2. Etkileşimci (Transactional) Liderlik	14
2.1.4.3. Karizmatik Liderlik	14
2.1.4.4. Vizyoner Liderlik	15
2.1.4.5. Öğretimsel Liderlik	16

2.1.4.6. Demokratik liderlik	16
2.1.4.7. Etik (moral) Liderlik	17
2.1.4.7.1. Etik Liderliğin Boyutları	17
2.1.4.8. Kùltürel liderlik	18
2.1.5. Eğitimde Liderlik	18
2.2. İlgili Araştırmalar.....	19
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM – YÖNTEM	22
3.1. Araştırmanın Modeli.....	22
3.2. Evren ve Örnekleme	22
3.3. Veri Toplama Aracı	22
3.4. Verilerin Analizi	23
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM –KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	25
4.1. Katılımcılara Ait Betimsel Bulgular.....	25
4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular	26
4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	26
4.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	27
BEŞİNCİ BÖLÜM –SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	36
5.1. Tartışma ve Sonuç	36
5.2. Öneriler	38
KAYNAKÇA	39
EKLER	44
ÖZGEÇMİŞ	48

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.4.1. <i>Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Verilerinin Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) Analizi</i>	25
Tablo 4.1.1. <i>Katılımcı Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımı</i>	26
Tablo 4.2.1.1. <i>Öğretmenlerin Liderlik Davranışları ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Analiz</i>	27
Tablo 4.2.2.1. <i>Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Alt Boyutları Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları</i>	29
Tablo 4.2.2.2. <i>Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Alt Boyutlara Yönelik Algılarının Yaş Değişkenine Göre ANAOVA Testi Sonuçları</i>	31
Tablo 4.2.2.3. <i>Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Alt Boyutlara Yönelik Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANAOVA Testi Sonuçları</i>	32
Tablo 4.2.2.4. <i>Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Alt Boyutları Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre t Testi Sonuçları</i>	33
Tablo 4.2.2.5. <i>Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Alt Boyutlara Yönelik Algılarının Branş Değişkenine Göre ANAOVA Testi Sonuçları</i>	35

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

1.1.Problem Durumu

Eğitimin tanımıyla ilgili alan yazın tarandığında pek çok tanım olmakla birlikte öz ve yalın olarak bireyin davranışlarında istemli ve planlı değişikliklerin oluşma süreci (Ertürk, 1997) olarak ifade edilebilir. Mustafa Kemal'e göre eğitim "en önemli, en esaslı nokta eğitim meselesidir. Çünkü eğitim bir milleti ya hür, bağımsız, şanlı yüce bir toplum halinde yaşatır, ya da bir milleti esarete ve sefaletle terk eder" (Aytaç, 1984, s.10). Eğitim ve eğitimin yönetimi bireyler için olduğu kadar cemiyet ve devletler için de önemi mütemadiyen yükselerek artmaktadır.

Okullarda eğitimin yönetiminin okul müdürlerinin yetki ve sorumluluğunda olduğu ve "okullarda eylemleri başlatıp, sürdürmek ve devam ettirmekten birinci derece "de sorumlu olduğu (Açıkalın (1997) bilinmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme, örgütsel amaçlar etrafında birleştirme, kendilerini okula adamalarını sağlama ve eğitim-öğretim sürecini geliştirme gibi temel görevleri vardır. Tüm bu işleri yaparken, organize ederken, yaptırır ve denetlerken öğretmenler ve diğer işgörenler üzerinde farklı etkileme yöntem ve davranışları sergilerler. Okul müdürlerinin doğru etkileme yollarını ve davranışlarını doğru yer ve doğru zamanda doğru şekilde sergilemeleri veya kullanmaları gerekmektedir. Bunun için okul müdürlerinin bu alanda beceri ve yeterliğe sahip olmaları gerekir. Okul yönetiminin özel ve ayrıcalıklı konumu okul yöneticiliğinin önemini ön plâna çıkarmaktadır (Aslan, 2012, s,76). Okul müdürünün okulun eğitim öğretim işleri başta olmak üzere, alım, satım, bakım, onarım, tamirat, tadilat, kaynak yaratma, harcama, veli ilişkileri, bürokratik işler, yazışma vb. olmak üzere birçok işi bulunmaktadır. Yapılan işler insanlar için olduğu gibi yapanlar da yine insandır. Eğitimin esas unsuru, girdisi, çıktısı, işleyeni ve işleteni insandır. İnsan unsurunun bu kadar iç içe olduğu bu eğitim işlerinin okullarda yöneticisi olan okul müdürlerinin etkileme, sevk ve organize etme, denetleme ve diğer işleri yaparken takınmış oldukları tavır, tutum ve liderlik çok önemlidir.

Okul yöneticilerinin liderlik edebilmeleri için öncelikle alan bilgisi ve yönetim becerileriyle donanmış olmaları gerekmektedir. Değişim ve dönüşümleri yakından izleyebilme ve gerektiğinde kendisini buna adapte edebilmeli, teknolojiyi yakından takip

edip, etkin kullanabilmelilerdir. Teknolojiyle birlikte yönetim becerilerinin etkin şekilde kullanımı örgütlerin amaçlarına ulaşmasında çok önemli yer almaktadır. Okul yöneticileri, eğitimi sevk ve organize etmek, desteklemek, herkesi işin içine dahil edebilecek şekilde yöntem ve teknikleri zenginleştirmek, teknolojiyi amacına uygun ve iyi derecede kullanabilmek için yeterliklerini arttırmak durumundadırlar. Çünkü okul yöneticileri ve liderleri işlerinde başarılı olmak için kendilerini çok yönlü ve çok boyutlu yetiştirmek ve geliştirmek zorundadırlar. Yaptıkları işin insan ve insana dönük olması bunun önemini daha da arttırmaktadır. İşlerinin gereği olarak toplumun her kesiminden insanla muhatap olan okul yöneticileri aynı zamanda çalışma arkadaşları ve öğrencilerle daha sık iletişim ve etkileşim içinde olmaktadır. Bunun yanında üst amirleri, okulun diğer iç ve dış paydaşlarıyla da sürekli etkileşim içindedirler. Okulların, ilçe ve ilin diğer tören, kutlama ve programlarında da zaman zaman görev yapan ve genellikle de katılımcı olarak görev alan okul yöneticilerinin liderlik becerileri onu öne çıkarmakta ya da geri plana itmektedir. Yine iş ve görevinde başarılı ya da başarısız kılmakta da gösterdiği liderlik davranışı önem arz etmektedir.

Okul yöneticiliğinde sadece mevzuat bilgisi yeterli olmadığı gibi klasik yöneticilik anlayışı da işe yaramamaktadır. Her geçen gün ortaya çıkan şartlar, farklı kişilikler, değişimler farklı yöneticilik yapıları veya liderlik tarzlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu durum her kesimden insanla muhatap olan, çalıştığı, çalıştırdığı, işlediği, yönettiği, denetlediği, ödüllendirdiği ya da cezalandırdığı velhasıl her aşamasında insanla muhatap olan okul yöneticilerinin liderlik davranışları eğitim kalite ve niteliği açısından önemli ve değerlidir. Bu açıdan bu araştırmada Denizli ili Acıpayam ilçesinde görev yapan lise öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik davranışları algıları ve bunun farklı değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular yorumlanarak önerilerde bulunularak araştırma sonuçlarının okul müdürlerine ve diğer eğitimin paydaşlarına yol gösterici olması hedeflenmektedir.

1.1.1 Problem Cümlesi

“Denizli Acıpayam İlçesindeki liselerde görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ilişkin algıları nedir?” şeklinde belirlenmiştir.

1.1.2. Alt Problemler

Yukarıdaki probleme yönelik olmak üzere aşağıdaki alt problemler ele alınmıştır.

1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları ve alt boyutlarına ilişkin algıları nedir?
2. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları ve alt boyutlarına ilişkin algıları; öğretmenlerin kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim seviyesi, branş)'ne göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.2.Araştırmanın Amacı

Okulların hedeflerine ulaşabilmesi, başarı ve kalitesini arttırabilmesi için bütün imkânların bu doğrultuda seferber edilmesi gerekmektedir. Elde bulunan imkanlar kadar bu imkanların yönetimi, sunumu ve organize edilmesi de önemlidir. Bu noktada okulların yöneticileri, yöneticilerin yönetim ve liderlik becerileri gündeme gelmektedir. Başarı ya da başarısızlık ilk önce ve herkesten önce okul müdürü ve yöneticilerine mal edilmektedir. Bu araştırmanın amacı; Denizli ili Acıpayam ilçesinde liselerde çalışmakta olan öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına ve alt boyutlarına ilişki algıları ve bu algılarının farklı değişkenlere göre herhangi bir farklılık olup/olmadığı ve değişiklik gösterip/göstermediğinin ortaya konulması ve incelenmesidir.

1.3.Araştırmanın Önemi

Okul müdürünün okul yönetiminde sergileyeceği liderlik davranışları, tüm çalışanların etkileşimine katkıda bulunurken okulun da iyi bir vizyon kazanmasına yardım edecektir. Gelişen ve değişen dünyada, eğitim sisteminin ihtiyaç duyduğu dönüşümü yöneticiler yapacaktır. Okuldaki eğitim-öğretim faaliyetlerinden sorumlu olan okul müdürleri, öğretmenlerine gerekli olan tüm desteği sağlamalıdır. Bu bakımdan okul müdürlerinin eğitimde 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 önemlidir.

Okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik davranışlarının öğretmenlerce bilinmesi, liderlik davranışlarına karşı öğretmenlerin sergilediği tutum ve beklentilerin araştırılması, araştırma sonuçlarının yöneticilere olumlu yönde katkı yapacağı düşünülmesi, bu

araştırmayı önemli hale getirmektedir. Bu araştırma, kaliteli bir eğitim sisteminin sürdürülebilirliği ve okul yönetimlerinin gelişmesine de yol göstereceğinin tahmin edilmesi yönünden de gereklidir. Çünkü eğitim örgütlerinin girdisi, işlem süresi ve çıktısı insana dayanmaktadır. Bu nedenle çalışma eğitim araştırmaları için çok önemlidir. Alan yazına ve literatüre katkı sağlayacağı gibi ilimiz ve ilçemizde bu alanda lise öğretmenleriyle ilgili yapılmış herhangi bir çalışmaya da rastlanılmamıştır. Buradaki boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacaktır. Bu yönüyle de çalışma önemlidir.

1.4. Sayıtlar

Araştırmanın sayıtları;

- Katılımcı öğretmenler ölçme aracı anketi doğru ifadelerle yanıtlamışlardır.
- Katılımcı öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarıyla ilgili bilgileri yeterlidir.
- Araştırmanın amacına ulaşmak için ölçme aracı yeterli niteliktedir.

1.5. Sınırlılıklar

- 2019-2020 Eğitim Öğretim yılında Denizli Acıpayam ilçesinde görevli olan öğretmenler dahil edilmiş ve bunların görüşleriyle sınırlıdır.
- Veri toplama aracı olarak “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma, konuyla ilgili alan yazın araştırması ve öğretmenlerin ölçme aracı olan ölçeğe verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Öğretmen: Denizli Acıpayam ilçesinde lisedeki öğrencilerin öğrenmesine rehberlik eden uzman kişiler.

Yönetici: Aslı görevi öğretmenlik olmakla birlikte okulları yöneten okul müdürü ve müdür yardımcısı görevi olan kişilerdir.

Yönetici davranışı: Okul müdürü ve müdür yardımcılarının görevlerini yaparken ortaya koydukları davranışlar, tarzlar

Liderlik: Okul müdürü ve yardımcılarının önderlik etme, yol gösterme, önde girme, aydınlatması

Lider: Takıma önderlik, liderlik eden okul müdürü ve müdür yardımcıları, Takip edeni/izleyeni olan kişidir.

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde “Liderlik ve Liderlik Kavramı, Yöneticilik ve Liderlik, Temel Liderlik Kuramlar, Eğitimde Liderlik, Liderlikte Yeni Paradigmalar” konuları ile bu alanda yapılmış çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

2.1.1. Lider ve Liderlik Kavramı

İnsanlar amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilecekleri, sakin ve huzurlu ortamlarda yaşama ve çalışma arzularlar. Bunun belli kurallarla ve belli bir koordinasyon ile olması ancak mümkündür. Bu kuralları uygulayacak ya da insanları ikna edecek ve koordinasyonu sağlayacak insanların olması gerekmektedir (Bayrak,1997, s.355). İşte bu özellikleri taşıyan kişiler lider adı verilmektedir. Sosyal bilimlerin en çok üzerinde yoğunlaştığı konulardan biri olan liderlikle ilgili birçok tanımlama olmakla birlikte bunlardan bazıları;

- Kavram olarak liderlik, “yol gösterme, önde gitme, öğretme ve birlikte olunan grubu veya topluluğu aydınlatmadır” (Gümüseli, 1996, s.1).
- Süreç olarak liderlik, “belli bir ortamda amaçların gerçekleştirilebilmesi için başkalarının etkilenmesi sürecidir”. Liderliğin süreç olarak “liderin davranışı”, “izleyenlerin davranışı” ve “çevre” şekilde öğeleri bulunmaktadır (Aydın, 1991, s.247).
- Grup bütünlüğü olarak liderlik, “gözle görülebilir etkiler yapma ve bu etkilerin yarattığı değişme ve grup içindeki bireylerin yaşantılarını değerlendirip düzenleme ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanmadır” (Bursalıoğlu, 2005, s.204).
- Liderlik iki ya da daha çok insanı etki ve güç ile yönlendirme olarak ifade edilebilir. Güç ve etki olarak değerlendirildiğinde formal ve infirmal lider karşımıza çıkmaktadır. Formal lider, etkisini grup üzerinde otorite ile gösterirken İnformal lider grup üzerinde etkisini gösterdiği liderlik davranışlarıyla gösterir ve grupla bütünleşir. Bu açıdan bakıldığında okul müdürleri “formal lider olarak görülebilir” (Çelik, 2007).

- Liderlik, “Kendini izleyenlerin kendine yaptığı olumlu etkiden, ortalama olarak daha çoğunu onlara yapabilen kişi” (Başaran, 2000).
- Lider, “insanlar arasındaki ilişkileri oluşturan, güdü, teşvik ve destek sağlayan, insan gücünü aktif hale getiren, çok katılımlı kararların alınmasını ve uygulanmasını sağlayan kişidir” (Yıldırım 2001, s.55).
- Lider, “yaratıcılık, planlama, örgütleme, teşvik, haberleşme ve kontrol” gibi faaliyetleri yapan ve koordinasyonunu sağlayan kişidir (Bilir 2007).
- Lider izleyenleri ortak amaca yönlendirme ve eyleme geçirme işlerini yaparken çalışanların değerleri, beklentileri ve duygularını da göz önüne alarak vizyon kazanmalarını sağlar (Karip, 1998).

Yukarıda da görüldüğü gibi liderlik tanımları farklılık göstermekte ve liderliğin farklı yönleri ifade edilmiştir. Tanımlarda liderlik “bazen bir kişilik özelliği, bazen belli bir makamın niteliği, bazen de bir davranış türü” olarak tanımlanmıştır (Can,1991, s.23).

2.1.2. Yöneticilik ve Liderlik

Yöneticiler kendilerine yasaların verdiği güçle işleri belirli bir düzen içinde yaparlar. Çok fazla risk almaksızın küçük değişikliklerle durumu idare etmeye çalışırlar. İşlerin mutlak olduğu ve çalışanların yapacakları işleri bildiği yerlerde liderden daha çok yöneticiler bu işleri yapabilirler. Ancak kaos varsa, köklü değişiklikler gerekiyorsa, risk varsa bu durumlarda lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü liderler değişikliklerde fırsatları yakalayabilen, kaos ve tehlikeleri fırsata çevirebilen ve yeni çıkış yolları yaratabilen kişiliklerdir (Özden,1999, s.16).

İçinde buldukları grubun bir üyesi olarak lider, üyeler üzerinde olağanüstü etkiler yapabilen ve onları harekete geçiren kişidir (Başaran,1992, s.53).

Lider aynı zamanda grubunu “organize eden, yönlendiren, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan” kişidir. Liderin amacı belirlenmiş olan işlerin başarıyla tamamlanmasını sağlamaktır. Yöneticilik ile liderlik birbirinden farklıdır. Yöneticilerin örgütlerinin akıllık ve verimli çalışması için liderlik özelliklerinin gerekli olduğu görülmektedir (Kaya,1996, s.139).

İlgar’a göre (1996, s.56):

- Liderler yöneticidir.
- Liderler inandırır, yöneticiler yetkilerini kullanarak baskı yapabilir.

- Liderler otoritesini grup ve kişiliğinden alır, yöneticiler mevzuattan alır.
- Liderlerin lider olmaları için kendilerine tabi insanların olması gerekirken yöneticiler için bu şart değildir.
- Liderler gruplarınca seçilir ve lider olurken, yöneticiler atamayla gelirler.
- Liderler etkileme ile yöneticiler ise yöneticilik işlevleriyle amaçlarına ulaşmaya çalışır.
- Liderler daha az görev alırken yöneticiler her şeyi görev olarak alırlar.
- Liderler çalışanlara dönüktür yöneticiler üretime yönelik çalışırlar
- Liderler kişisel otoritesini kullanırken yöneticiler yasal gücünü kullanır.
- Liderler “büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır”. Yöneticiler ise bu planların uygulayıcısıdır.
- Liderler lideri olduğu gruba sorumlu iken yöneticiler hem yönettiği gruba hem de kendisini yönetici atayanlara karşı sorumludur.
- Liderlere grup üyeleri isteyerek itaat ederler yöneticilere bu şart değildir.
- Liderler yenilikler yapar, yöneticiler idare eder.
- Liderler geliştirir, yönetici mevcudu korur
- Liderler insan üzerine, yönetici ise sistem ve yapı üzerine yoğunlaşır.
- Liderler güven verir yöneticiler kısa görüşlüdür.
- Liderler “ne ve niçin”, yöneticiler “nasıl ve ne zaman” diye sorar.
- “Liderler doğru işi yapar, yöneticiler işi doğru yapar.”

2.1.3. Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları “özellik kuramları, davranışsal kuramlar ve durumsallık kuramları” (Atar, 2009, s.13) olarak üç başlık altında incelenebilir.

2.1.3.1. Özellik kuramları. Liderlikle ilgili ilk yaklaşım olan özellikler yaklaşımına göre kişilerin lider olabilmek için doğuştan getirdiği bazı özelliklere sahip olması gerekir. Lider doğuştan sahip olduğu “fiziksel, düşünsel, duyumsal, sosyal ve kişilik özellikleri” bakımından diğerlerinden farklı olmalıdır (Koçel, 2001, s.468). Özellikler Kuramına göre liderlik doğuştan sahip olunan beceriler/yetenekler ile bunların çocukluk döneminde edinilen kazanımların zenginleştirilmesi oluşmaktadır (Eren, 1998, s.390). Bu yaklaşımda “liderin entelektüel, duygusal, sosyal, kişisel özellikleri ile fiziksel

özellikleri” esastır ve “liderlik karakterine sahip kimse nasıl bir gruba girerse girsın lider olabileceği” inancı vardır. “Lider olarak doğmuş”, “doğuştan lider” gibi yakıştırmalar bu anlayışa dayanmaktadır (Kağıtçıbaşı,1999, s.295).

Liderlik ile ilgili özellikler fiziksel ve kişisel özellikler şeklinde aşağıda verilmiştir (Şimşek, 1999; Şişman, 2004; Yeniçeri, 1993);

Fiziksel Özellikler	Kişisel Özellikler
Cinsiyet	Hitabet yeteneği
Yaş	Zekâ
Boy	Kişilerarası ilişkiler
Ağırlık (kilo)	Açık sözlülük
Güçlülük	Kararlılık
Yüz-Çehre	İnisiyatif alabilme
Fiziksel olgunluk	Güvenilirlik, güven verme
Sağlıklılık	Girişimcilik ve risk alma
İrk	Özgüven ve cesaret
Yakışıklılık	Kişisel Bütünlük
Fiziki Görünüm	Beceriklilik
Güzel konuşma	Strese dayanıklılık
Hareketlilik	Vizyonerlik
	Olgunluk

Özellik kuramının temelinde liderin lider olmasında onun özelliklerinin etkili olduğu bunların da yukarıdaki tabloda verildiği gibi fiziksel ya da kişisel özellikler şeklinde kategorize edilebileceği belirtilmektedir. Dolayısıyla lideri diğerlerinden ayıran ve lider yapan bu özellikleri kendisinde barındırması ve bunlara sahip olmasıdır. Özellikler kuramında kişilik ve sahip olunan özellikler lider olmada çok önemlidir. Statü ya da makamdan çok liderlikte kişilik ve kişiliği oluşturan özellikler ön plana çıkmaktadır.

Bu kuramın önde gelenleri liderler üzerine eğilerek daha çok liderle ilgili belli çıkarımlarda bulunmuşlar ancak diğer unsurları görmezden gelmişlerdir. Bazı insanların daha çok özellik sahibi olmalarına rağmen lider olamadıkları görülmüş ve lider olmanın başka unsurlara da dayanabileceği düşüncesinden hareketle farklı arayışlar ve araştırmalara yoğunlaşmış liderlikle ilgili özellikler yaklaşımının yetersiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaların farklı öğelerin de liderlikte önemli olabileceği düşünülerek grupların yapı

ve işleyişi üzerinde yoğunlaşarak liderdeki özelliklerden ziyade takip eden grupların ve izleyicilerin özellikleri ile birlikte liderin davranışlarına bakılmaya başlanmıştır. Bu süreç bu alanın araştırmacıları ve çalışanları açısından Davranışsal kuramların ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

2.1.3.2. Davranışsal kuramlar. Liderin davranışlarının analiziyle lider davranışlarının temel yönelimini belirlemeye çalışan kuramlardır. Davranışçı kuram davranışın iki boyutunda yoğunlaşmıştır. Bu boyutlar “görev yönelimli ve ilişki yönelimli” liderlik davranışları veya “yapı kurma ve anlayış gösterme yönelimli” liderlik davranışları (Çelik, 2007, s. 10-11) olarak belirtilmiştir. Kısaca; davranışsal kuramlar liderin davranışlarına yoğunlaşmaktadır.

Davranışsal liderlik kuramıyla ilgili önemli ilk çalışmalardan birinin 1945’te başlayan “Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır” (Koçel,1998, s.400). Ohio Üniversitesi çalışmalarında LBDQ anketi (Leader Behavior Description Questionnaire) geliştirilerek lider davranışının “yapı kurma ve anlayış gösterme yönelimli boyutları” ölçülmeye çalışılmıştır (Çelik, 2007, s.12). Yapı kurma boyutu; “kendisiyle grup üyelerinin ilişkileri belirtme, örgütün kalıplarını, kanallarını ve prosedürlerini” ortaya koymaktır. Anlayış boyutu; “arkadaşlık, güvenme, saygı ve içtenliği kapsar” (Bursalıoğlu, 2005, s.306). Liderler “yeni bir yapı” oluşturabilir (Alıç,1985,s.13).

Eğitimde yapı kurma ve örgütlenmeden kastedilen eğitim sürecini ve işlevlerini kolaylaştıracak yapıyı inşa ederek bu yapıyı sürekli olarak değişen teknoloji ve cemiyet ihtiyaçlarına göre devamlı yenilemektir (Başaran,1993, s.14). Anlayış göstermeden kastedilen ise çalıştığı astlarına gösterdiği sevgi, saygı, destek, dürüstlük ölçüsünde benimsetmesidir (Eren,1989, s.316). Bu açıdan lider, insanların “ kişiliğine saygı gösterdiği, sistematik işbirliğine girişebildiği, yönetime katılma havası yaratabildiği ölçüde yetkesini geliştirecek ve emir kumandasını iyileştirebilecektir” (Eren,1989:317).

Okul müdürlerinin okulun amaçlarını başarmaları ve etkileşim becerileri için insan ilişkilerinde yeterli bilgi ve iletişim becerilerine haiz olmaları gerekmektedir.

Yeterli düzeyde insan ilişkileri için gerekli beceriler; öğretmenleri güdüleme, uyumlarını sağlama ve takım çalışmasına uygun hale getirme, yönetime dahil etme, çatışmaları yönetme, okuldaki yenilikleri organize etme, danışmanlık yapma, yol gösterme, iş doyumunu arttırma, öğretmenlerin gelişme ve yetişmesine fırsat yaratma, öğretmenlere sorunları çözmelerinde yardım etme ve dostça çalışabilecekleri ortam hazırlama (Başaran,1992, s.113) şeklinde belirtilmektedir. Örgütler için insanların içeride bir

birleriyle ilişkileri ve dışarıda da örgütlerinin başka örgütlerle iyi ilişkileri ne kadar fazla ise örgüt o kadar iyi demektir (Bursalıoğlu, 2005, s.25).

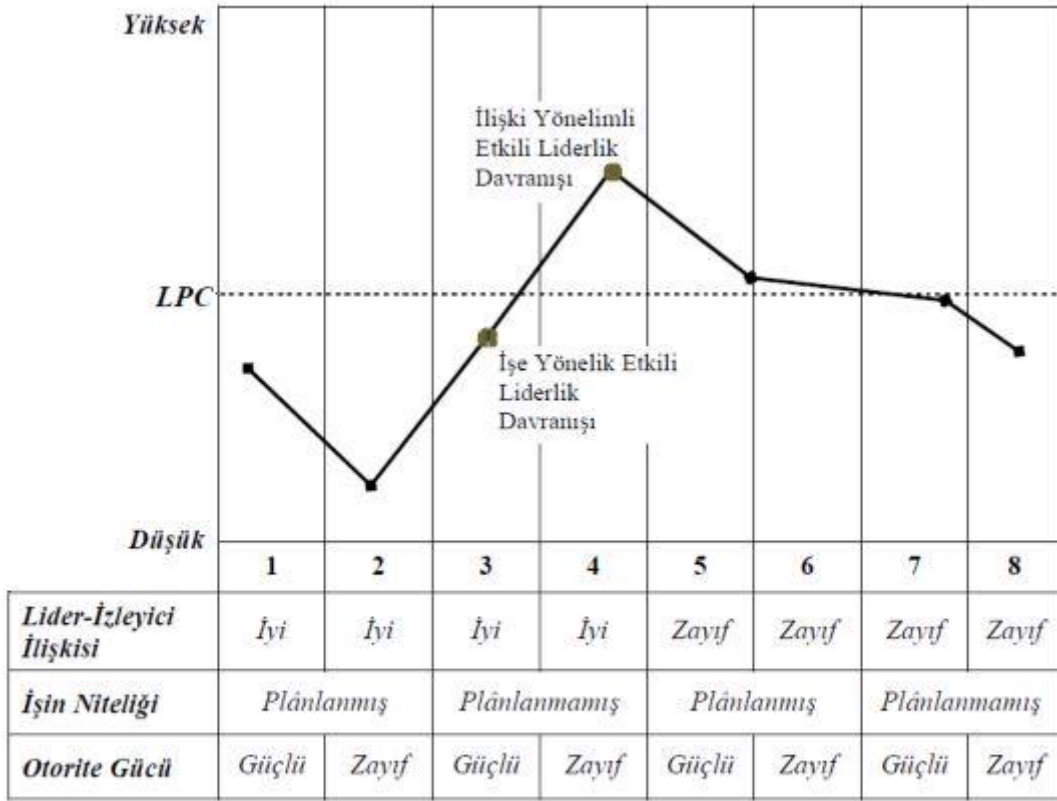
2.1.3.3. Durumsallık kuramı. Yapılan araştırma ve çalışmalar lider başarısının “sadece liderlik özelliklerine ya da liderin tercih ettiği davranış biçimine bağlı olmadığı”nı göstermiştir (Çelik, 2007, s.17). Bu sonuçtan durumsallık kuramı “liderliğin gerçekleştiği koşullara ağırlık veren bir kuram” olarak görülmüştür (Koçel,1998, s.400). Davranışsal kuramlarının lider davranışlarını “kişiye yönelik ve işe yönelik” olarak sınıflamış ancak işe ve kişiye yönelik olarak ne zaman ve hangi koşuda olacağını belirtmemişlerdir (Koçel,1998, s.407).

Durumsal liderlik yaklaşımının liderden çok lideri izleyenlerin özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bu yaklaşımda liderden daha çok lidere ortamı hazırlayan şartlar ve lideri izleyenlerin özellikleri ve olgunluğu daha çok belirleyicidir. Lider de kendini izleyenleri olgunlaştırmak suretiyle grup üzerindeki etkinliğini arttırabilmektedir (Can, 2002, s.20-21). Durumsal liderlik yaklaşımları liderlik davranışlarının durumdan duruma, koşuldan koşula değişebilmektedir. Özellikle iş ve toplumsal değişmeler önceden kabul gören, rağbet edilen liderlik davranışlarının artık işe yaramadığını ortaya koymaktadır. Durumsal liderlik anlayışında liderlik yer, zaman ve duruma göre değişiklik gösteren daha karmaşıklaşmış yönetsel rolleri barındırmaktadır. Dolayısıyla bu anlayışa göre liderlik daha girift bir yapıdır (Eren, 2007, s.441).

Durumsallık kuramlarından belli başlıları Fiedlerin durumsal yaklaşımı, yol-amaç yaklaşımı, Herşey ve Blanchard’ın yaşam döngüsü kuramı, Wroom ve Yetton’un Normatif durumsallık yaklaşımı başlıkları altında incelenebilir.

Fiedler Durumsallık Kuramında; kişisel özelliklerin ve içinde bulunulan şartların sonucu olarak örgütsel davranışın şekillendiğini ileri sürerek liderlik sürecini de buna bağlamıştır. Fiedler yaklaşımının temelini liderlik tarzı, ortam özellikleri ve grup performansı etkileşimiyle ortaya liderliğin çıktığını savunmuştur. Yine liderlik davranışının gücünü durumsal değişkenlerin belirlediği ve bu değişkenlerin; “1. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler, 2. Başarılacak işin niteliği ve 3.Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi” olduğunu belirtmektedir (Koçel, 2001, s.477-478). Fiedler’in Durumsal Liderlik Modeli aşağıda grafikte verilmiştir.

Fiedler'in Durumsal Liderlik Modeli



Kaynak: Boone, L. E., Kurtz, D. L. (1992). Management. (Akt. Şentürk, 2010, s.38).

Yol-Amaç Yaklaşımında; Robert House ile Martin Evans'ın geliştirdiği bu yaklaşıma göre lider izleyenleri için bireysel amaçlar belirleyerek bu elde edildikten sonra örgütsel amaçlarda başarı sağlamaları için ödüllendirilerek bunu başarabileceklerine izleyenler ikna edilmelidir. Lider amaca giden yolu izleyenlerine iyi açıklamalı ve amaçlarla ödüllü iyi ilişkilendirmelidir ki izleyenler daha iyi motive ve ikna olabilsin. Dessler (1977), bu teoride astlar için liderin hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmadaki engellerin ortadan kaldırılması gerektiğini ileri sürmüştür. Lider kesin, net ve açık olarak gösterilen hedefler belirleyerek bu hedeflerin önemi ve gerekliliğini izleyenlere anlatmalı ve ikna etmelidir. Bundan sonra ise izleyenleri serbest bırakmalıdır (Akt. Kılıç, 2006, s.61).

Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Döngüsü Kuramında; dört ayrı liderlik stili belirleyerek Ohio modeli ile 3-D modelini sentezleyip geliştirmiştir. Bu liderlik stilleri;

Otokratik liderlik, Empoze edici liderlik, Katılımcı liderlik, Delege edici liderlik olarak kategorize etmiştir.

Vroom ve Yetton'un(Karar Ağacı) Normatif Kuramında; Aynı liderin farklı liderlik stilleri gösterebileceğini ileri sürmektedir. Karar verme ve izleyenleri de karara dahil etme süreci üzerinde durmaktadır. Bu kurama göre lider karar alırken sorulara cevap ararken içinde bulunduğu duruma ilişkin yorumların etkisine göre değişebilmesi nedeniyledir. Vroom liderlik stilini; “otoriter, danışmacı, göçerici ve grup temelli” şeklinde dört başlık altında incelemiştir (Dirican, 2007).

2.1.4. Liderlikte Yeni Paradigmalar

Liderlikle ilgili çalışmaların 1950'lerden sonra arttığı ve yapılan çalışmalarla liderlikle ilgili olarak “dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, öğretimsel (eğitimsel) liderlik” gibi yeni kavramların ortaya çıktığı görülmektedir (Gültekin, 2012, s.25). Geçtiğimiz 19. Yüzyılda yönetim ve liderlik anlayışları daha çok geleneksel yapı temelindeyken değişim ve dönüşümün çok hızlı seyrettiği günümüzde farklı ve yeni liderlik kuramları ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 2006, s.46-47).

Liderlik ile ilgili yeni kuramlarda “sürekli gelişim içinde olduğundan vizyon-misyon, vizyonu aşılama, güdüleme ve harekete geçirme, değişim ve yenilikler oluşturma, diğerlerini özgüdüleme, isteklilik oluşturma, ekstra çabaları cesaretlendirme, sezgisel ve diğerleriyle ilgilenme, etkin çevresel yaklaşım temaları” ön plana çıkmaktadır (Keçecioglu, 2003, s.75). Bu kuramlara aşağıda yer verilmiştir.

2.1.4.1. Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik. Güncel liderlik kuramlarından olan dönüşümcü liderlik kişilik özelliklerinden daha çok kişinin başarılarına odaklanmaktadır. Dönüşümcü liderler olumlu ve pozitif etki ile astlarını grup çıkarlarını önemseterek dönüşümü sağlama amacıyla insanların algıları yönlendirilerek dikkati çekilir ve dönüşüm sağlanmaya çalışılır (Ata, 2006, s.79). Dönüşümcü liderler, örgütlerinde astları “somut hedefler yerine, bir vizyona yöneltir ve uzun dönemli vizyon ile astların yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenleri arttırıp beklenenden daha fazla sonuç almayı hedeflerler” (Tabak, 2005, s. 40).

Ata (2006)'ya göre dönüşümcü liderlik davranışları;

- Dönüşümcü lider, astlarının tatmin-iş doyumuna olanak sağlar.
- Dönüşümcü lider, astları için sürekli değişimi gereksinim olarak görmelerini sağlar.
- Dönüşümcü lider, astları üzerinde zaman ve değişim baskısının kurulmasını sağlar.
- Dönüşümcü lider, uzun dönemli, başarı odaklı ve cesaretlidir.
- Dönüşümcü lider, astları ile ve astları arasında güven tesis eder (s.79-80)

Brestrich (2000)'e göre okul için düşünüldüğünde “dönüşümcü liderliğin tek amacı çağın gereklerine uygun okullar oluşturmaktır”. Okulların sürekli değişen iç ve dış koşullara uyumu, teknolojik ve bilimsel gelişmeleri izleme, eğitimde kaliteyi artırma ve sürdürmede dönüşümcü liderlik davranışları son derece önemlidir (Akt. Çelik, 2010, s.2).

2.1.4.2. Etkileşimci (Transactional) liderlik. Bass (1985)'a göre “etkileşimci lider, astlarından beklentilerini net bir şekilde bildiren ve kendilerinden beklenen performans göstermeleri karşılığında ne gibi bir ödül beklentileri gerektiğini açıklayan liderdir” (Yavuz, 2008, s.62). Etkileşimci lider gelenekçi, olumlu ve yararlı bir yapıya sahiptir. Geçmişten gelen “olumlu ve yararlı gelenekleri” yaşatarak gelecek nesillere aktarmaya çalışır. Burns (1978)'a göre “etkileşimci lider takipçilerinin örgütsel amaçlara ulaşmasında onları motive eden ve yönlendiren kişiler”dir. Etkileşimci liderler, astlarının rol ve göreve yönelik davranışlarla hedeflenen örgütsel amaçlara yöneltir. Astlarının uygun davranışlarını ödüllendirir, uygunsuz davranışları cezalandırır (Sezer, 2005, s.26).

2.1.4.3. Karizmatik liderlik. “Karizma, çekiciliği ifade eder ve karizmatik liderler izleyicileri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler” (Koçel, 2001, s.483). Karizmatik liderlerin insanları beklenenden daha çok motive etme yetenekleri vardır (Tengilimoğlu, 2005, s.6-7). Karizmatik liderlikle ilgili ilk teorilerden biri Conger ve Kanungo'nun geliştirdiği “Karizmaya Atıf Teorisi”dir. Bu kurama göre karizma, örgüt üyeleri tarafından bir kişiye (lidere) yapılmış olan atıf olarak ifade edilmektedir. Bu kurama karizmatik liderlik emareleri; vizyon belirler, izleyenlerin ihtiyaçlarıyla ilgilenir, çevreye duyarlıdır, sıra dışı eylemlerde bulunur, risk alır (akt. Aykanat ve Gül 2012, s.51).

Zel (2001), karizmatik liderlik kuramcılarının karizmatik liderlerin kişilik özelliklerini aşağıda sıralamıştır.

- Karizmatik liderlerin; izleyenlerinin kabul edebileceği mevcut durumdan çok farklı duruma getirebilme cesareti vardır.

- Karizmatik liderlerin risk alma, fedakârlık ve bedel ödeme özellikleri vardır.
- Karizmatik liderler, sıra dışıdır.
- Karizmatik liderler, hassas ve yeni stratejilere açıktır.
- Karizmatik liderler izleyenleri tatmin ederler ve büyük değişimleri yaratırlar.
- Karizmatik liderlerin özgüvenleri ve etkileme becerileri yüksektir (Yavuz, 2008, s.58-59).

2.1.4.4. Vizyoner liderlik. Synder (2002), “vizyoner liderliği, örgütün geleceğine yönelik bir vizyon geliştirme, uzun vadeli ihtiyaç ve beklentileri karşılama ve küresel eğilimleri görebilmeye dayalı bir liderlik yaklaşımı” olarak tanımlamaktadır (Sezer, 2005, s.22).

Vizyoner liderin “analiz ve sentez” yeteneği ile vizyon belirleme becerisi yüksektir. Vizyoner lider oluşturduğu vizyonu örgüte mal ederek kurumsallaştırabilir, düşünceleriyle izleyenlerini etkileyebilir. Çünkü “Vizyon, işgörenler ve örgüt tarafından doğru algılanan ve zamanlaması doğru olan, işgörenlerde coşku ve bağlılık oluşturan bir ikna sözleşmesidir ve örgütsel yaşamda kurumsallaşması, emirlerle ya da baskıyla gerçekleşmez” (Durukan, 2006, s.281-282). Vizyoner liderliğin eğitimde yansıması “çağdaş eğitim kuramlarından hareket ederek kuvvetli bir öngörüyle geleceğe ilişkin eğitim vizyonu oluşturan, oluşturduğu bu vizyon etrafında öğretmen öğrenci ve velileri toplayabilmesi” şeklinde kendini gösterebilir. Bu anlamda vizyoner lider okulların etkililiğinde önemli rol oynamaktadır (Şentürk, 2010, s.49)

Çelik (2007), vizyoner liderliğin üç önemli rolü üzerinde durmuştur. Bunlar,

1.Yolu görmek: Yol, vizyonun gelecekteki yansıması olduğundan dolayı bu yolda ilerlemek vizyoner liderler açısından önemlidir.

2.Yolda yürümek: Vizyoner liderler geleceği-yolu görüp ısrarla bu yolda devam ederler ve başarıları buna bağlıdır.

3.Yol Olmak: Vizyoner liderler takip edenler ve izleyenlerin arzuladıkları geleceğe ulaşmasında köprü vazifesi görürler.

2.1.4.5. Öğretimsel liderlik. Balcı (1993)'ya göre 1980'lerden beri “öğretimsel liderlik, öğretim ve programın kontrol ve koordine edilmesine dayanmaktadır”. Öğretim liderleri, “öğretimle ilgilenme ve öğretime destek verme, personele dönük olma, öğretim sorunlarını çözmeye çalışma” (Akalın, 2009, s.37) gibi uğraşlara fazla zaman ayırırlar. Şişman (2004), öğretim liderliğiyle ilgili olarak okul yöneticileri yönünden değerlendirerek bazı tanımlamalarda bulunmuştur.

Öğretimsel lider: “öğretmenler arasındaki ilişkileri güçlendiren, öğrenme için uygun kaynakları sağlayan ve daha etkili bir öğretimin gerçekleşmesi için öğretmenleri değerlendirip denetleyen” kişidir.

Öğretim liderliği, “öğrenci başarısını arttırmak için müdürün kendisinin gösterdiği ya da başkaları tarafından gösterilmesini sağladığı davranışlardır”. “Öğretmenlerin öğretme, öğrencilerin de öğrenme durumlarını okul müdürlerinin doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyen davranışlardır.” “Okulun eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretim kadrosunun gizli gücünü ortaya çıkarabilme ve bunu okul süreçleri içinde sürdürmektir.” “Bilginin sorun çözmeye uygulanması ve okulun amaçlarının başkaları aracılığıyla gerçekleştirilmesini sağlamaktır” (Yılmaz, 2010, s.24-25).

2.1.4.6. Demokratik liderlik. Çağdaş toplumun hayatı ve dünyada farklı gelenek, değer ve ideolojileri bir arada uyum içinde yaşamalarını temin edecek en güvenilir sistem demokrasidir. Demokrasinin hayat bulması, cemiyet ve iş yaşamında kendini göstermesi için demokratik ilke ve uygulamalar için lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Demokratik lider “özgür bir toplumu yeniliklerle besleyen kişidir” (Bursalıoğlu 1991). Demokratik liderler ilgi ve uzmanlık gücünü daha çok kullanırlar. Demokratik liderlikte karar alırken liderin varlığı şart iken faaliyetler yapılırken lidere ihtiyaç duyulmamaktadır (Bozdoğan ve Sağnak 2011, s.71). Demokratik liderler insan ilişkilerine önem verir (İbicioğlu, Özmen, Taş 2009, s.24). yetkilerini paylaşırlar, iş bölümü yaparlar, çalışma arkadaşlarını çok az kontrol ederler (Deliveli 2010, s.68).

Vural (1997) Demokratik liderler birlikte çalıştıkları kişilerin görüş ve düşüncelerine önem verirler (akt. Baysal 2013, s.48), planlama, karar alma sürecine ilgili kişileri dahil ederler, okul ve demokrasinin amaç ve ilkelerine göre grubu örgütlerler.

2.1.4.7. Etik (moral) liderlik. İçinde bulunduğumuz yüzyılın çetrefilli yaşamı liderlerin etik inanç ve değerlere sahip olması, cemiyet hayatı ve kurumsal iş ve işlemlerde bunlara dikkat etmesi ve uyması gerekmektedir (Yaman 2010, s.75). Etik liderlik; liderlerin adalet, sadakat, doğruluk, dürüstlük, sözünde durma, saygı, insan hakları, demokrasi, yardım severlik ve sorumluluk gibi pek çok etik ilke ve değerleri kendi kültürleri içinde barındırmaları ve yaşatmaları (Kırel, 2000); liderin, liderlik davranışlarının iyi-kötü ve doğru-yanlış şeklinde ifade edilen değerinin ahlaki olması iyi ve doğru tarafta olması (Uğurlu ve Üstüner, 2011) şeklinde ifade edilmektedir. Etik liderler etik liderlik davranışları sergilemeli, rol model olmalı, astlarının etik değerler kazanmasına katkı sağlamalıdır (Tuna, Bircan ve Yeşiltaş 2012, s.19).

2.1.4.7.1. Etik liderliğin boyutları. Etik liderliğin boyutları; “İletişimsel Etik, Karar Vermede Etik, İklimsel Etik ve Davranışsal Etik” olmak üzere dört alt boyutta incelendiği araştırmalarda görülmüştür.

İletişimsel Etik: Yöneticinin, iletişim kurarken etik iletişim davranışları sergilemesidir. Liderlerin etik iletişim davranışları göstermesi örgüt yapısını güçlendirir ve etkileşim içinde olanların bağlılıklarını artırır (Uğurlu, 2012).

Karar Vermede Etik: Yönetici karar verme sürecinde izleyenlere karşı düşünce ve eylemlerinde dürüstlük, adalet, eşitlik ve etik ilkelerini gözeterek hareket etmelidir. Etik tutum ve davranışlar yöneticiler tarafından sergilenmesi halinde örgütsel denge ancak kurulabilir (Uğurlu, 2012).

İklimsel Etik: Yöneticilerin örgütlerin psikolojik havalarını olumlu ya da olumsuz etkileyebilme kabiliyetleri vardır. Yöneticilerle izleyenler arasında olumlu ilişki halinde örgüt iklimi bu durumdan olumlu etkilenir ve bu durum örgütün başarısına katkı sağlar (Uğurlu, 2012).

Davranışsal Etik: Yönetici davranışları izleyenlerin duygu ve düşüncelerinde ve davranış şekillerini etkilemektedir. Yönetici eylemlerinin etik ilke ve değerlere uygun olması karşılıklı güven ve sadakat duyguları artırır (Uğurlu, 2012).

2.1.4.8. Kültürel liderlik. Kültürel liderlik, “okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarına olanak sağlayan liderlik türüdür” (Buluç 2009). Kültürel liderlik güçlü ve fonksiyonel okul kültürü oluşturma temeline dayanmaktadır. Böylelikle iş görenlerin okula aidiyet duyma, özdeşleşmelerine, örgütsel bağlılık, daha fazla çaba harcama isteği ve iş doyumunun artması hedeflenir. Kültürel liderlik kuramı “okul kültürünün temel değerlerini yansıtmanın yanında okul yöneticisine okul toplumu açısından yeni bakış açıları da kazandırır” (Yıldırım 2001, s.72). Çelik (2007). Her okulun baskın ya da zayıf kültürü vardır. “Kültürel lider örgüt kültürünü daha çekici bir hale getirebiliyorsa başarılı bir liderdir” (Baysal 2013, s. 78).

2.1.5. Eğitimde Liderlik

Okulu ve eğitim kurumlarını diğer örgütlerden farklı kılan girdi ve çıktısının, işleyen ve işleneninin insan olmasıdır. Bundan dolayı okulun amaç ve hedeflerini gerçekleştirilmesini sağlayacak, şartlara göre yapısını yenileyecek, verimliliği yükseltecek, insan ilişkilerini en iyi şekilde yapılandıracak olan okul lideri-yöneticisi okul müdürünün liderlik özellikleri çok önemlidir (Atar, 2009, s.15). Okul müdürleri atama/görevlendirme şeklinde göreve geldiklerinde dolayı yöneticidirler. Fakat yöneticinin “lider olabilmesi için personelinin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belli otoriteleri aşabilmesi gerekir”. Bu özelliklere haiz olmayan okul müdürü lider olamayıp sadece yöneticidir. Eğitim liderliğiyle ilgili araştırmalarda “etkili okul geliştirmede öğretim liderliğinin vazgeçilemeyecek bir öneme sahip olduğu” kanıtlanmıştır (Gümüşeli,1996, s.201).

Eğitim öğretim kurumları olarak okulların ve çevresinin öğretime yönelik ve üretken bir çevre olmasında okul müdürünün rolü çok önemlidir. Okul müdürünün “öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemesi, öğretim ve program geliştirme konusunda uzman olması, öğretmenin öğretimsel davranışına müdahale edebilmesi, yönetsel işlerini kısmen astlarına devretmesi, okuldaki bütün faaliyetlerin eğitime katkıya dönüştürülmesi” (Çelik, 2007, s.208; Erdoğan, 2000, s.165) liderlik göstergelerindedir.

Okul yöneticilerinin okul ve yönetimiyle ilgili yeterli, bilgi, beceri, tecrübenin yanında bu alanda akademik eğitim almış olması iletişim ve davranış bilimleri ile insan ilişkilerinde çok iyi olması gerekmektedir (Baysal 2013, s.75). Böylece maddi ve insan kaynaklarının daha etkin kullanılarak deneme/yanılma yerine, bilimsel yollarla iş ve işlemler yapılabilir (Bursalıoğlu 2002, s.40).

Öğretim liderliğiyle ilgili olarak okullarda sıklıkla uygulanmakla birlikte aşağıdaki sonuçlar tespit edilmiştir (Çelik, 2007, s.208);

- Öğretimsel liderlik, “mevcut liderlik yaklaşımları içinde eğitim alanına özgü olarak geliştirilmiş bir liderlik kuramıdır”.
- Öğretimsel liderlik davranışı öğretim yönelimlidir ve lider okuldaki öğretimin geliştirilmesi için olağanüstü çalışmaktadır.
- Öğretimsel liderlik, “okul yönetiminde etkili okul yaklaşımı”nın oluşmasını sağlamıştır.
- Öğretimsel liderlikle öğrenme liderliği birbiriyle ilişkili olup “Öğretimsel liderlik okul ve özelliklede sınıf ortamında öğretimin geliştirilmesine üzerine, öğrenme liderliği ise okul genelindeki örgütsel öğrenme üzerinde yoğunlaşmaktadır”.
- Öğretimsel liderlikte okulun misyonu net olarak karara katılım ile tanımlanmaktadır.
- Öğretimsel liderlikte okul müdürü aynı zamanda uzman öğretmendir.
- Öğretimsel lider aynı zamanda kalite kontrolü yaparak düşmesini önlemek için tedbirler alır.

2.2. İlgili Araştırmalar

Taş, Çelik ve Tomul (2007) “Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları” adlı çalışmalarında öğretmen algılarına göre yöneticilerinin “demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzı davranışlarını “çoğunlukla” gerçekleştirdiklerini” belirttikleri ve okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyete, branşa ve mezun oldukları okullara göre farklılık göstermediği ancak serbest bırakıcı liderlik tarzı davranışlarının kıdeme göre farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Tabancalı'nın (1995). “İlköğretim Okulu Müdürlerinin “Yapı Kurma “ve “Anlayış Gösterme” Boyutlarına İlişkin Liderlik Davranışları Hakkında Öğretmen Görüşleri (İstanbul İli Şişli Örneği)” adlı çalışmasında okul müdürlerinin “yapıyıkurma” boyutuyla ilgili liderlik davranışları, birinci ve ikinci kademe öğretmen grubunun görüşlerine göre %80 oranında olduğu ve müdürlerin “yapıyı kurma” boyutunu önemsedikleri ve “Anlayış gösterme” boyutuna yine önem verdikleri görülmüştür.

Güngör (2001) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Yeterlik Standartlarına İlişkin Eğitimcilerin Görüşleri” adlı çalışmasında liderlik yeterlik standartlarının kabulüyle ilgili öğretim elemanları, ilköğretim müfettişleri, il ve ilçe milli eğitim müdürleri,

ilköğretim okulu müdürleri ve ilköğretim öğretmenlerinin katılım düzeyinin yüksek derecede olduğu görülmüştür.

Uysal (2001) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları” adlı çalışmada okul müdürlerinin “yöneticilik ve liderlik davranışlarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı” ancak “etkili yöneticilik davranışlarıyla etkili liderlik davranışları arasında anlamlı bir fark olduğu” görülmüştür.

Temiz (1989) “Ankara Merkez İlkokul Müdürlüklerinin Liderlik Özellikleri ve Başarıları Arasındaki İlişki” adlı çalışmada müfettiş puanları “çok iyi” seviyedeki okul müdürlerinin puanları “iyi” seviyede olan okul müdürlerine göre liderlik özelliklerinin farklılık gösterdiği görülürken “çok iyi” dereceli okul müdürlerinin liderlik özelliğine sahip olma derecesinin “yüksek” düzeyde olduğu; “iyi” dereceli olan okul müdürlerinin liderlik özelliklerine sahip olma derecesinin “düşük” olduğu” görülmüştür.

Çemberci (2003) “Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği)” adlı araştırmada “yapı kurmaya yönelik liderlik davranışları ile bazı kişilik özellikleri (başarma, sebat, ideal benlik) arasında anlamlı ilişkiler” bulunmuştur. Yine “Anlayış göstermeye yönelik liderlik davranışı ile kişilik özelliklerinin alt boyutu olan başarma, başatlık, sebat, duyguları anlama, askeri liderlik arasında pozitif ilişkiler” görülmüştür.

Dirican (2007) “Öğretmen ve Öğrencilerin Liderlik Algılamaları Üzerine Bir Alan Araştırması Ankara İli Lise ve Dengi Okullar Uygulaması” adlı çalışmada liderlik algılarında okul türünün etkili olduğu diğer sosyo-demografik özelliklerin herhangi bir etki etmediği, katılımcıların okullarında müdürlerini etkileşimci lider olarak algıladıkları görülmüştür.

Yılmaz (2010) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini İle Etkili Okul Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmada “öğretmenlerin ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranış düzeylerine ilişkin algıları artıkça etkili okul düzeyine ilişkin algılarının da arttığı” bulgusuna ulaşılmıştır.

Şentürk (2010) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İkliminin Karşılaştırılması” adlı çalışmada “okul müdürlerinin yapıyı kurma (işe yönelik) liderlik davranışı sergilediği ve öğretmenlerin görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine, belirlenen bürokratik iş ve işlemlerin sürdürülmesine, kurallara uyulmasına önem veren davranış sergiledikleri” tespit edilmiştir.

Daşçı ve Cemaloğlu (2015) “İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) Arasındaki İlişki” adlı araştırmalarında

okul yöneticilerinin işlemci ve dönüşümcü liderlik tarzlarını orta düzeyde sergiledikleri ve bunun öğretmenlerin yıldırımaya maruz kalma düzeylerinin azaldığı, bazen öğretmenlerin yıldırma ile karşı karşıya kaldıkları görülmüştür.

Özmen ve Aküzüm (2010) “Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları” adlı araştırma sonucunda çatışma durumlarının okullarda genel olarak iyi karşılanmadığı ve okul yöneticilerinin bu çatışmaları genellikle uzlaştırma ve tümleştirme ile çözmeye çalıştıkları görülmüştür.

Korkmaz (2006) “Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki” adlı araştırmasında yenilikçiler, yöneticiler, gelenekçiler ve güdüleyiciler olmak üzere dört grup bulunduğu ve bu grupların liderlik davranışları algılarında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Yenilikçi ve güdüleyicilerin dönüşümcü liderlik algılarının gelenekçi ve yönetici gruptakilerden daha fazla olduğu görülmüştür.

Demiral (2007) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları” adlı çalışmada öğretmenlerle yöneticilerin okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinde farklılık görülmemiş, ancak kişisel özelliklere (cinsiyet, çalışılan yer, kıdem, katıldığı kurs, seminer, branş, eğitim düzeyi) göre farklılık gösterdiği görülmüştür.

Ertürk(2018) “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Etik ve Otantik Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları İle Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki” adlı çalışmalarında öğretmenlerin okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile otantik liderlik davranışları arasında yüksek düzeyde ilişki bulunurken etik liderlik davranışlarıyla örgütsel adalet algılarının ise orta düzeyde ilişki olduğu; cinsiyet, branş, yaş ve kıdem değişkenlerinin öğretmenlerin okul müdürünün etik ve otantik liderlik davranışlarına yönelik algılarında ve örgütsel adalet algılarında anlamlı farklılık oluşturmadığı saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde, “araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesi”nde yararlanılan istatistiksel işlemlere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma “betimsel tarama modeli”nde gerçekleştirilmiştir. Tarama modelleri, önceki ya da hali hazırdaki gerçek bir olay ya da durum, olay, kişi, nesne vb. kendi şartlarında ve olduğu gibi tanımlayan araştırma modelleridir. Genel tarama modelleri, “çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama” düzenlemeleridir (Karasar, 2012, s. 77-79).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Denizli ili Acıpayam ilçesinde liselerde görev yapan 253 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada evreni temsil edebilecek öğretmenlerden “tesadüfi örnekleme” yapılarak 135 öğretmen seçilmiş ve bu öğretmenlere anketler dağıtılmıştır. Anket sorularını eksiksiz yanıtlayan 122 katılımcı öğretmenden veriler elde edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada üç bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde öğretmenlere ait genel bilgileri içeren (a) Cinsiyet, b) Yaş, c) Mesleki kıdem d) Eğitim düzeyi, e) Branş 5 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” kullanılmıştır.

“Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilmiş olup 59 madde ve beş alt boyuttan ve beşli likert tipi oluşturulmuştur. Ölçekte “okul yöneticisinin otoriter, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sorular yer almaktadır. Maddeler; ; “Her Zaman” (4.20-5.00, “Çoğunlukla”

(3.40-4.19), “Ara Sıra” (2.60-3.39), “Nadiren” (1.80-2.59), “Hiç” (1.00-1.79), şeklinde beşli dereceleme ölçeği biçiminde düzenlenmiştir. Ölçeğin güvenilirliği için, iç tutarlılık Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve 59 maddenin genel güvenilirlik katsayısı .87 olarak bulunmuştur”. Elde edilen değere göre ölçek verilerinin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutlara bakıldığında; Otoriter liderlik boyutu 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 ve 10. Maddeler, Demokratik liderlik 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 ve 23. Maddeler, serbest bırakıcı liderlik 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 ve 34. Maddeler, dönüşümcü liderlik 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48 ve 49. Maddeler, etkileşimci liderlik 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58 ve 59. Maddeler ile ölçülmüştür. Ayrıca 24, 25, 29 ve 32 maddeler ters puanlanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

2019-2020 eğitim öğretim yılında Denizli Acıpayam ilçesinde çalışan öğretmenlerin ölçeğe verdikleri yanıtlar SPSS 24 paket programına kodlanarak yüklenmiş ve analiz edilmiştir.

“Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği” ve alt boyutları verilerinin Cronbach Alfa değerlerinin Otokratik liderlik .76 olarak, Demokratik liderlik .87 olarak, Serbest bırakıcı liderlik .77 olarak, Dönüşümcü liderlik .73 olarak, Etkileşimci liderlik .83 olarak ve Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği .90 olarak ölçülmüştür. Ölçeğin genel olarak güvenilirlik düzeyi yüksek bulunmuştur.

Verilerin dağılımının normal dağılım gösterip/göstermediğini analizi amacıyla yapılan basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine bakıldığında aşağıda tabloda gösterilen veriler elde edilmiştir. Buna ilişkin veriler Tablo 3.4.1’de verilmiştir.

Tablo 3.4.1. *Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği Verilerinin Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) Analizi*

Ölçek ve Alt Boyutları	Basıklık (Kurtosis) Değeri	Çarpıklık (Skewness) Değeri
Otokratik liderlik	,20	,06
Demokratik liderlik	-,32	,37
Serbest bırakıcı liderlik	1,68	,47
Dönüşümcü liderlik	-,69	,48
Etkileşimci liderlik	1,96	-,09
Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği	-,01	,42

Tablo 3.4.1. incelendiğinde ulaşılan veriler -2 ile +2 arasında olduğundan ölçek verilerinin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Bundan dolayı analizlerde parametrik testler kullanılmıştır. Ayrıca manidarlık sınamalarında anlamlılık düzeyi olarak $\alpha = .05$ alınmıştır. Araştırmada elde edilmiş olan verilerin analizinde aşağıdaki istatistiksel yöntemler izlenmiştir.

1) Araştırmanın katılımcı öğretmenlerinin kişisel/demografik değişkenlerinin dağılımının analizinde “betimsel istatistikler (frekans ve yüzde)” kullanılmıştır.

2) Öğretmenlerin cinsiyet ve eğitim durumu gibi kategorik ikili değişkenler arasındaki fark analizinde “Independent Sample T” testi yapılmıştır.

3) Öğretmenlerin yaş, mesleki kıdem ve branş gibi ikiden fazla kategorik değişkeni inceleyen “tek yönlü varyans analizi (Oneway Anova)” kullanılmıştır.

Ölçeklerin ölçek aralıkları ve düzeylerini belirlemede; Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğindeki dört aralık ve beş seçenek olduğu için (4:5=0,80) sonucunda elde edilen sayı en alt sayıdan başlayarak eklenmek suretiyle;

1,00 – 1,80 Hiç

1,81 – 2,60 Nadiren

2,61 – 3,40 Ara sıra

3,41 – 4,20 Çoğunlukla

4,21 – 5,00 Her zaman şeklinde yorumlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde anket ile elde edilen verilerin SPSS ile analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve bulguların yorumlanması yapılmıştır. Araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin kişisel özellikleri ile alt problemlere ilişkin bulgu ve bulgularla ilgili yorumlar aşağıda ve ilerleyen sayfalarda yer verilmiştir.

4.1. Katılımcılara Ait Betimsel Bulgular

Araştırmaya katılarak anket sorularının tamamına cevap veren 122 katılımcıya ilişkin bulgular aşağıdadır.

Tablo 4.1.1. *Katılımcı Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımı*

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	58	47,5
	Erkek	64	52,5
Yaş	26-35 yaş	41	33,6
	36-45 yaş	47	38,5
	46 ve üzeri yaş	34	27,9
Mesleki kıdem	2-11 yıl	41	33,6
	12-21 yıl	51	41,8
	22-34 yıl	30	24,6
Eğitim Düzeyi	Lisans	91	74,6
	Lisansüstü	31	25,4
Branş	Sosyal alan dersleri	39	32,0
	Fen ve teknik alan dersleri	32	26,2
	Diğer alan dersleri	51	41,8

Tablo 4.1.1’de öğretmenlerin % 52,5’inin erkek; % 47,5’inin kadın olduğu, % 38,5’inin 36-45 yaş, % 33,6’sının 26-35 yaş ve % 27,9’unun 46 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür. Kıdem olarak % 41,8’inin 12-21 yıl, % 33,6’sının 2-11 yıl ve % 24,6’sının

22-34 yıl kıdem aralığında olduğu, % 74,6'sının lisans mezunu ve % 25,4'ünün lisansüstü mezunu olduğu, branş itibariyle % 41,8'inin diğer branş, % 32,0'sinin sosyal alan dersleri branşları ve % 26i2'sinin Fen ve teknik alan dersleri branşlarından olduğu görülmüştür.

4.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

“1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları ve alt boyutlarına ilişkin algıları nedir?”, “2. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları ve alt boyutlarına ilişkin algıları; öğretmenlerin kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim seviyesi, branş)’ne göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorularına yanıt oluşmak üzere iki alt probleme ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

4.2.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları ve alt boyutlarına ilişkin algıları nedir?” olarak ifade edilmiştir. Bu alt probleme yanıt bulmak için veriler analiz edilmiş ve Tablo 4.2.1.1’de görülen bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 4.2.1.1. *Öğretmenlerin Liderlik Davranışları ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Analizi*

Alt Boyutlar	<i>n</i>	\bar{X}	<i>s</i>	Düzeyi
Otokratik liderlik	122	3,18	,65	Ara sıra
Demokratik liderlik	122	2,26	,68	Nadiren
Serbest bırakıcı liderlik	122	3,41	,37	Çoğunlukla
Dönüşümcü liderlik	122	2,32	,78	Nadiren
Etkileşimci liderlik	122	2,72	,48	Ara sıra
Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği	122	2,67	,37	Ara sıra

Tablo 4.2.1.1’de analiz neticesinde öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik tarzı davranışlarına ilişkin algılarının;

Otokratik liderlik alt boyutuna ($\bar{X}=3,18$) ortalamayla “Ara sıra” seviyesinde olduğu görülmüştür. Bu sonuç öğretmenlerin lise müdürlerinin otokratik liderlik davranışlarını ara sıra gösterdiklerini düşündükleri şeklinde yorumlanmıştır.

Demokratik liderlik alt boyutuna ($\bar{X}=2,26$) ortalamayla “Nadiren” seviyesinde olduğu ve öğretmenlerin lise müdürlerinin demokratik liderlik davranışlarını nadir olarak sergiledikleri görülmüştür.

Serbest bırakıcı liderlik alt boyutuna ($\bar{X}=3,41$) ortalamayla “Çoğunlukla” seviyesinde olduğu ve öğretmenlerin lise müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik davranışlarını çoğunlukla gösterdikleri görülmüştür.

Dönüşümcü liderlik alt boyutuna ($\bar{X}=2,32$) ortalamayla “Nadiren” seviyesinde katılım olduğu ve öğretmenlerin lise müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını nadir olarak gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Etkileşimci liderlik alt boyutuna ($\bar{X}=2,72$) ortalamayla “Ara sıra” seviyesinde olduğu ve öğretmenlerin lise müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışlarını ara sıra gösterdikleri görülmüştür.

Liderlik Tarzı Davranışlarını göstermeleriyle ilgili öğretmenlerin algılarının ($\bar{X}=2,67$) ortalamayla “Ara sıra” seviyesinde olduğu ve okul müdürlerinin liderlik davranışlarını ara sıra gösterdikleri yönünde olduğu görülmüştür.

Alt boyutlar kıyaslandığında ise liderlik davranışlarıyla ilgili olarak en yüksek katılımın okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik davranışları gösterdiği ve bunu sırasıyla otokratik liderlik davranışları, etkileşimci liderlik davranışları ve dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterdikleri ve maalesef en az demokratik liderlik davranışlarını gösterdikleri görülmüştür. Bu sonuçlar öğretmenlerin algılarına göre lise müdürlerinin liderlik davranışları olarak klasik liderlik davranışlarını daha çok tercih ettikleri ve çağdaş yaklaşımları pek tercih etmedikleri şeklinde yorumlanmıştır.

4.2.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları ve alt boyutlarına ilişkin algıları; öğretmenlerin kişisel özellikleri (cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim seviyesi, branş)’ne göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” biçiminde belirlenmiştir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları ve alt boyutları algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını analiz etmek için yapılan t testi analizi sonuçları Tablo 4.2.2.1’de verilmiştir.

Tablo 4.2.2.1. Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Alt Boyutları Algularının Cinsiyet Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Liderlik davranışları ve Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	\bar{X}	s	t	P																																																				
Otokratik liderlik	Kadın	58	3,25	,67	1,14	,25																																																				
	Erkek	64	3,12	,63			Demokratik liderlik	Kadın	58	2,27	,70	,20	,83	Erkek	64	2,25	,67	Serbest bırakıcı liderlik	Kadın	58	3,49	,43	2,08	,03	Erkek	64	3,35	,30	Dönüşümcü liderlik	Kadın	58	2,38	,85	,88	,37	Erkek	64	2,26	,72	Etkileşimci liderlik	Kadın	58	2,78	,53	1,41	,16	Erkek	64	2,66	,42	Liderlik davranışları (genel)	Kadın	58	2,72	,41	1,57	,11	Erkek
Demokratik liderlik	Kadın	58	2,27	,70	,20	,83																																																				
	Erkek	64	2,25	,67			Serbest bırakıcı liderlik	Kadın	58	3,49	,43	2,08	,03	Erkek	64	3,35	,30	Dönüşümcü liderlik	Kadın	58	2,38	,85	,88	,37	Erkek	64	2,26	,72	Etkileşimci liderlik	Kadın	58	2,78	,53	1,41	,16	Erkek	64	2,66	,42	Liderlik davranışları (genel)	Kadın	58	2,72	,41	1,57	,11	Erkek	64	2,62	,32								
Serbest bırakıcı liderlik	Kadın	58	3,49	,43	2,08	,03																																																				
	Erkek	64	3,35	,30			Dönüşümcü liderlik	Kadın	58	2,38	,85	,88	,37	Erkek	64	2,26	,72	Etkileşimci liderlik	Kadın	58	2,78	,53	1,41	,16	Erkek	64	2,66	,42	Liderlik davranışları (genel)	Kadın	58	2,72	,41	1,57	,11	Erkek	64	2,62	,32																			
Dönüşümcü liderlik	Kadın	58	2,38	,85	,88	,37																																																				
	Erkek	64	2,26	,72			Etkileşimci liderlik	Kadın	58	2,78	,53	1,41	,16	Erkek	64	2,66	,42	Liderlik davranışları (genel)	Kadın	58	2,72	,41	1,57	,11	Erkek	64	2,62	,32																														
Etkileşimci liderlik	Kadın	58	2,78	,53	1,41	,16																																																				
	Erkek	64	2,66	,42			Liderlik davranışları (genel)	Kadın	58	2,72	,41	1,57	,11	Erkek	64	2,62	,32																																									
Liderlik davranışları (genel)	Kadın	58	2,72	,41	1,57	,11																																																				
	Erkek	64	2,62	,32																																																						

* $p>0,05$

Tablo 4.2.2.1'e dikkatle bakıldığında Bağımsız Örneklem T Testi analizi neticesinde öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları ve alt boyutlarıyla ilgili olarak;

Otokratik liderlik boyutu davranışlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği ($t= 1,14$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Bu sonuca göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları otokratik liderlik boyutuna ilişkin algularının benzer özellikte olduğu söylenebilir.

Demokratik liderlik boyutu davranışlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği ($t= ,20$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Dolayısıyla okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algularının kadın ya da erkek olma durumuna göre farklılık göstermediği söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik boyutu davranışlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği ($t= ,88$; $p>0,05$) tespit edilmiştir. Lise öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarıyla ilgili cinsiyete göre benzer algılar taşıdıkları söylenebilir.

Etkileşimci liderlik boyutu davranışlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği ($t= 1,41$; $p>0,05$) ve öğretmenlerin okul müdürlerinin etkileşimci liderlik davranışlarıyla ilgili cinsiyete göre benzer algılar taşıdıkları söylenebilir.

Liderlik Tarzı davranışlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği ($t= 1,57$; $p>0,05$) görülmüştür. Bu bulgudan öğretmenlerin okul müdürlerinin genel olarak liderlik davranışlarıyla ilgili olarak cinsiyete göre herhangi bir farklılık olmadığı ve bilakis benzer algılar taşıdıkları söylenebilir.

Ancak Serbest bırakıcı liderlik boyutu davranışlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği ($t= 2,08$; $p<0,05$) görülmüştür. Dolayısıyla liselerde görev yapan öğretmenlere göre okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik davranışlarına ilişkin algıları farklılık göstermektedir. Farklılıkla ilgili grup ortalamaları incelendiğinde kadınların algılarının erkeklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Buradan kadınların erkeklere göre okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik davranışlarını daha fazla gösterdiklerini düşündükleri söylenebilir.

Bütün boyutlarda grup sıra ortalamalarına göre kadınların ortalamalarının erkeklerden yüksek olduğu ancak anlamlı farklılığın sadece serbest bırakıcı liderlik boyutunda olduğu görülmüştür. Dolayısıyla kadınlar okul müdürlerinin liderlik davranışları göstermeleri konusunda erkeklerden daha yüksek düzeyde katılmaktadırlar.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları göstermeleri ile alt boyutlarına yönelik algılarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterip/göstermediği test etmek için yapılan varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.2.2.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2.2.2. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Alt Boyutlara Yönelik Algılarının Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları*

Liderlik davranışları ve Alt Boyutlar	Yaş	n	\bar{X}	s	F	p	Fark
Otokratik liderlik	26-35 yaş	41	3,13	,64	,81	,44	Yok
	36-45 yaş	47	3,14	,72			
	46 ve üzeri yaş	34	3,30	,55			
Demokratik liderlik	26-35 yaş	41	2,45	,59	2,82	,06	Yok
	36-45 yaş	47	2,23	,68			
	46 ve üzeri yaş	34	2,08	,75			
Serbest bırakıcı liderlik	26-35 yaş	41	3,36	,38	1,23	,29	Yok
	36-45 yaş	47	3,48	,42			
	46 ve üzeri yaş	34	3,39	,28			
Dönüşümcü liderlik	26-35 yaş	41	2,52	,75	2,28	,10	Yok
	36-45 yaş	47	2,26	,79			
	46 ve üzeri yaş	34	2,15	,77			
Etkileşimci liderlik	26-35 yaş	41	2,85	,34	2,69	,07	Yok
	36-45 yaş	47	2,70	,56			
	46 ve üzeri yaş	34	2,60	,46			
Liderlik davranışları (genel)	26-35 yaş	41	2,76	,34	2,38	,09	Yok
	36-45 yaş	47	2,65	,38			
	46 ve üzeri yaş	34	2,58	,36			

*p>0,05

Tablo 4.2.2.2'ye dikkatle bakıldığında Anova Testi analizi neticesinde öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algılarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($F=2,38$; $p>0,05$) görülmüştür. Alt boyutlara bakıldığında okul müdürlerini liderlik davranışlarına yönelik öğretmenlerin; Otokratik liderlik boyutu davranışlarına($F=,80$; $p>0,05$); Demokratik liderlik boyutu davranışlarına($F=2,82$; $p>0,05$); Serbest bırakıcı liderlik boyutu davranışlarına ($F=1,23$; $p>0,05$); Dönüşümcü liderlik boyutu davranışlarına($F=2,28$; $p>0,05$); Etkileşimci liderlik boyutu davranışlarına($F=2,69$; $p>0,05$) yönelik algılarının yaşa göre değişiklik göstermediği aksine algılarının benzer nitelikte olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları göstermeleri ile alt boyutlarına yönelik algılarının mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterip/göstermediği test etmek için yapılan varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.2.2.3'te verilmiştir.

Tablo 4.2.2.3. *Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Alt Boyutlara Yönelik Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları*

Liderlik davranışları ve Alt Boyutlar	Kıdem	n	\bar{X}	s	F	p	Fark
Otokratik liderlik	2-11 yıl	41	3,15	,61	,20	,81	Yok
	12-21 yıl	51	3,18	,71			
	22-34 yıl	30	3,25	,62			
Demokratik liderlik	2-11 yıl	41	2,40	,62	2,13	,12	Yok
	12-21 yıl	51	2,27	,70			
	22-34 yıl	30	2,06	,72			
Serbest bırakıcı liderlik	2-11 yıl	41	3,43	,40	,23	,78	Yok
	12-21 yıl	51	3,43	,40			
	22-34 yıl	30	3,37	,28			
Dönüşümcü liderlik	2-11 yıl	41	2,47	,77	2,05	,13	Yok
	12-21 yıl	51	2,33	,81			
	22-34 yıl	30	2,09	,71			
Etkileşimci liderlik	2-11 yıl	41	2,83	,35	2,13	,12	Yok
	12-21 yıl	51	2,69	,56			
	22-34 yıl	30	2,61	,45			
Liderlik davranışları (genel)	2-11 yıl	41	2,75	,32	2,64	,07	Yok
	12-21 yıl	51	2,67	,40			
	22-34 yıl	30	2,55	,33			

*p>0,05

Tablo 4.2.2.3'e dikkatle bakıldığında Anova Testi analizi neticesinde öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algılarının kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği ($F=2,64$; $p>0,05$) görülmüştür. Alt boyutlara bakıldığında okul müdürlerini liderlik davranışlarına yönelik öğretmenlerin; Otokratik liderlik boyutu davranışlarına($F=,20$; $p>0,05$); Demokratik liderlik boyutu davranışlarına($F=2,13$;

$p>0,05$); Serbest bırakıcı liderlik boyutu davranışlarına ($F=,23$; $p>0,05$); Dönüşümcü liderlik boyutu davranışlarına($F= 2,05$; $p>0,05$); Etkileşimci liderlik boyutu davranışlarına($F=2,13$; $p>0,05$) yönelik algılarının kıdeme göre değişiklik göstermediği aksine algılarının benzer nitelikte olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları ve alt boyutları algılarının eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını analiz etmek için yapılan t testi analizi sonuçları Tablo 4.2.2.4'te verilmiştir.

Tablo 4.2.2.4. Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Alt Boyutları Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre t Testi Sonuçları

Liderlik davranışları ve Alt Boyutlar	Eğitim Düzeyi	n	\bar{X}	s	t	P
Otokratik liderlik	Lisans	91	3,21	,62	,86	,39
	Lisansüstü	31	3,10	,75		
Demokratik liderlik	Lisans	91	2,21	,67	-1,34	,18
	Lisansüstü	31	2,40	,70		
Serbest bırakıcı liderlik	Lisans	91	3,41	,35	-,29	,76
	Lisansüstü	31	3,43	,43		
Dönüşümcü liderlik	Lisans	91	2,28	,77	-,94	,34
	Lisansüstü	31	2,43	,80		
Etkileşimci liderlik	Lisans	91	2,69	,46	-1,24	,21
	Lisansüstü	31	2,81	,52		
Liderlik davranışları (genel)	Lisans	91	2,64	,34	-1,12	,26
	Lisansüstü	31	2,73	,43		

* $p>0,05$

Tablo 4.2.2.4'e dikkatle bakıldığında Bağımsız Örneklem T Testi analizi neticesinde öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları ve alt boyutlarının eğitim düzeyine göre;

Otokratik liderlik boyutu davranışlarının ($t= -1,34$; $p>0,05$); Demokratik liderlik boyutu davranışlarının ($t= ,20$; $p>0,05$); Serbest bırakıcı liderlik boyutu davranışlarının ($t= -,29$; $p>0,05$); Dönüşümcü liderlik boyutu davranışlarının ($t= -,94$; $p>0,05$); Etkileşimci liderlik boyutu davranışlarının ($t= -1,24$; $p>0,05$) eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık

göstermediği görülmüştür. Liderlik Tarzı davranışlarının genel anlamda eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği ($t= -1,12; p>0,05$) görülmüştür. Bu bulgulardan hareket ederek öğretmenlerin okul müdürlerinin genel olarak ve alt boyutların tamamında liderlik davranışlarıyla ilgili olarak eğitim düzeyin göre herhangi bir farklılık olmadığı ve benzer algılar taşıdıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları göstermeleri ile alt boyutlarına yönelik algılarının branşa göre anlamlı farklılık gösterip/göstermediği test etmek için yapılan varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.2.2.5'te verilmiştir.

Tablo 4.2.2.5. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Alt Boyutlara Yönelik Algılarının Branş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Liderlik davranışları ve Alt Boyutlar	Branş	n	\bar{X}	s	F	p	Fark
Otokratik liderlik	Sosyal alan dersleri	39	3,12	,62	,26	,77	Yok
	Fen ve Teknik alan dersleri	32	3,22	,60			
	Diğer alan dersleri	51	3,20	,71			
Demokratik liderlik	Sosyal alan dersleri	39	2,37	,71	,82	,44	Yok
	Fen ve Teknik alan dersleri	32	2,16	,64			
	Diğer alan dersleri	51	2,24	,69			
Serbest bırakıcı liderlik	Sosyal alan dersleri	39	3,54	,43	3,51	,03	Var (1-2)
	Fen ve Teknik alan dersleri	32	3,34	,31			
	Diğer alan dersleri	51	3,36	,33			
Dönüşümcü liderlik	Sosyal alan dersleri	39	2,36	,77	,07	,92	Yok
	Fen ve Teknik alan dersleri	32	2,29	,77			
	Diğer alan dersleri	51	2,30	,81			
Etkileşimci liderlik	Sosyal alan dersleri	39	2,72	,47	,00	,99	Yok
	Fen ve Teknik alan dersleri	32	2,72	,51			
	Diğer alan dersleri	51	2,72	,47			
Liderlik davranışları (genel)	Sosyal alan dersleri	39	2,71	,37	,46	,62	Yok
	Fen ve Teknik alan dersleri	32	2,63	,36			
	Diğer alan dersleri	51	2,65	,37			
*p>0,05	1. Sosyal alan dersleri		2. Fen ve Teknik alan dersleri				
	3. Diğer alan dersleri						

Tablo 4.2.2.5'e dikkatle bakıldığında Anova Testi analizi neticesinde öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışları ve alt boyutlarına yönelik algılarının branşa göre anlamlı bir farklılık gösterip/göstermediğine bakıldığında;

Alt boyutlar Otokratik liderlik boyutu davranışlarına yönelik algılarının branşa göre anlamlı farklılık görülmediği ($F=,26$; $p>0,05$) tespit edilmiştir.

Demokratik liderlik boyutu davranışlarına yönelik algılarının yine branşa göre anlamlı farklılık görülmediği ($F=,82$; $p>0,05$) söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik boyutu davranışlarına yönelik algılarının branşa göre anlamlı düzeyde farklılık görülmediği ($F=,07$; $p>0,05$) ve Etkileşimci liderlik boyutu davranışlarına yönelik algılarının branşa göre anlamlı farklılık görülmediği ($F=,00$; $p>0,05$) sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik genel algılarında da branşa göre anlamlı farklılık görülmediği ($F= ,46$; $p>0,05$) saptanmıştır.

Alt boyutlardan sadece okul müdürlerinin Serbest bırakıcı liderlik boyutu davranışlarına yönelik öğretmen algılarının branşa göre farklı olduğu ($F= 3,51$; $p<0,05$) görülmüştür. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek maksadıyla post hoc tukey testi yapılarak Fen ve Teknik alan dersleri öğretmenleriyle diğer alan dersleri öğretmenlerinin algılarının farklılık gösterdiği başka gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç ve Tartışma

Lise branş öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzları davranışları ve bunun bazı değişkenlere göre değişip/değişmediği araştırılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % yarısından fazlası erkek; % yarıya yakınının kadın olduğu, çoğunun 36-45 yaş ve 26-35 yaşlarda olduğu ancak az kısmının 46 yaş ve üzerinde olduğu görülmüştür. Kıdem olarak yarısından fazlasının 12-21 yıl ve 2-11 yıllarda olduğu az kısmını ise 22-34 yıl kıdem aralığında olduğu, büyük çoğunluğunun lisans mezunu ve oldukça az kısmının lisansüstü mezunu olduğu, branş itibarıyla yarıya yakın kısmının diğer branş, oldukça az kısmının sosyal alan dersleri branşları ile Fen ve teknik alan dersleri branşlarından olduğu görülmüştür.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzı davranışlarını Otokratik liderlik “Ara sıra”, Demokratik liderlik “Nadiren”, Serbest bırakıcı liderlik “Çoğunlukla”, Dönüşümcü liderlik “Nadiren”, Etkileşimci liderlik davranışlarını “Ara sıra” gösterdiklerini belirtmektedirler. Liderlik Tarzı Davranışlarını göstermeleri “Ara sıra” olduğunu ifade etmişlerdir. Alt boyutlar kıyaslandığında liderlik davranışlarıyla ilgili olarak en yüksek ortalamanın okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik davranışları olduğu ve bunu sırasıyla otokratik liderlik davranışları, etkileşimci liderlik davranışları ve dönüşümcü liderlik davranışlarının gösterdikleri ve maalesef en az ortalamanın ise demokratik liderlik davranışlarını gösterdikleri yönünde olmuştur. Bu sonuçlar öğretmenlerin algılarına göre lise müdürlerinin liderlik davranışları olarak klasik liderlik davranışlarını daha çok tercih ettikleri ve çağdaş yaklaşımları pek tercih etmedikleri şeklinde yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular Taş, Çelik ve Tomul (2007) araştırma bulgusu “demokratik ve dönüşümcü liderlik tarzı davranışlarını “çoğunlukla” gerçekleştirdikleri bulgusuyla örtüşmediği görülürken yine Güngör (2001) okul müdürlerinin liderlik standartlarına ilişkin ulaştığı “Tamamen katılıyorum” düzeyindeki bulguyu destelediği görülmüştür. Ayrıca Temiz (1989) elde ettiği farklı müfettiş puanları alan okul müdürlerinin farklı liderlik davranışlarını gösterdiği bulgusunu desteklediği sonucuna ulaşılmıştır.

Lise öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik davranışları ve alt boyutlarıyla ilgili olarak; Serbest bırakıcı liderlik davranışları dışında tüm boyutlarda

cinsiyete göre anlamlı farklılık görülmemiştir. Serbest bırakıcı liderlik boyutu davranışlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği ve grup ortalamaları incelendiğinde kadınların ortalamalarının erkeklerden daha yüksek olduğu, kadınların erkeklere göre okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik davranışlarını daha fazla gösterdiklerini düşündükleri görülmüştür. Ayrıca bütün boyutlarda grup sıra ortalamalarına göre kadınların ortalamalarının erkeklerden yüksek olduğu ancak anlamlı farklılığın sadece serbest bırakıcı liderlik boyutunda olduğu ve dolayısıyla kadınların okul müdürlerinin liderlik davranışları göstermeleri konusunda erkeklerden daha yüksek düzeyde katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgu Taş, Çelik ve Tomul (2007)'un elde ettiği “okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği” bulgusuyla örtüşmediği görülmüştür.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik algılarının yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği tüm alt boyutlar ve liderlik davranışlarında görülmüştür. Dolayısıyla okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarını göstermelerine ilişkin öğretmen algılarının yaşa göre herhangi bir değişiklik göstermediği aksine algılarının benzer nitelikte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lise öğretmenlerinin okul müdürlerinin liderlik davranışları ve alt boyutlarına yönelik algılarının kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği, aksine algılarının benzer nitelikte olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bulgu Taş, Çelik ve Tomul (2007)'un “kıdeme göre farklılık gösterdiği” bulgusuyla örtüşmediği görülmüştür.

Okul müdürlerinin liderlik davranışları ve alt boyutlarıyla ilgili öğretmen algılarının eğitim düzeyine göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Okul müdürlerinin genel olarak ve alt boyutların tamamında liderlik davranışlarıyla ilgili olarak öğretmenlerin eğitim düzeyine göre herhangi bir farklılık olmadığı ve öğretmenlerin benzer algılar taşıdıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürlerinin liderlik davranışları ve alt boyutlarına yönelik lise öğretmenlerinin algılarının branşa göre; Otokratik liderlik boyutu, Demokratik liderlik boyutu, Dönüşümcü liderlik boyutu ve Etkileşimci liderlik boyutu ile okul müdürlerinin liderlik davranışlarına yönelik genel algılarında branşa göre anlamlı farklılık görülmediği saptanmıştır. Ancak Serbest bırakıcı liderlik alt boyutu davranışlarına yönelik öğretmen algılarının branşa göre farklı olduğu ve bu farklılığın Fen ve Teknik alan dersleri öğretmenleriyle diğer alan dersleri öğretmenlerinin algılarında farklılık şeklinde gerçekleştiği ve başka gruplar arasında herhangi bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Taş, Çelik ve Tomul (2007)'un yöneticilerin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin branşa göre farklılık göstermediği bulgusuyla uyuşmadığı görülmüştür.

5.2. Öneriler

- Okul müdürlerinin demokratik liderlik davranışlarını göstermeleri için isteklendirilebilir.
- Okul müdürlerinin çağdaş liderlik tarzlarını sergilemeleri için eğitim, seminer, kurs vb. etkinliklerle yeterlikleri artırılabilir.
- Bu çalışma farklı kademe, yer ve düzeylerde gerçekleştirilerek kapsamlı ve genel yargılara ulaşılabilir.
- Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve davranışlarıyla ilgili eğitimin diğer iç ve dış paydaşlarının görüşleri alınarak kıyaslanabilir.
- Okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerini daha çok ön plana çıkarmaları teşvik edilebilir.
- Okul müdürlerinin serbest bırakıcı liderlik tarzlarını neden daha çok tercih ettikleri araştırılabilir.
- Okul müdürlerinin neden dolayı demokratik liderlik tarzlarını diğer liderlik tarzlarına göre daha az gösterdikleri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklım, A. (1997). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Akalın, G. (2009). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Yeni İlköğretim Müfredatının Uygulanmasındaki Etkililik Düzeyi*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon
- Alıç, M.(1985). *Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi*.(Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aslan, H., (2012). *Okul Müdürlerinin Liderlik Standartlarının Geliştirilmesi*, Gazi Üniversitesi. Yayımlanmış Doktora Tezi. Ankara
- Ata, N. (2006). *Bilgi Çağında Kariyer ve Liderlik*.Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Atar, G. (2009). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adanmışlıkları İle Müdürlerin Liderlik Davranışlarını Algılamaları Arasındaki İlişki*, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Aydın, M.(1991). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aytaç, K. (1984). *Eğitim Politikası üzerine Konuşmalar*, Ank. Üni. yay. Ankara
- Balcı, A.(1988) Etkili Okul. *Eğitim ve Bilim*. Sayı: 70, s. 21-30.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi* (4.Baskı). Ankara: Feryall Matbaası.
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ.E. (1993). *Türk Eğitim Sistemi*, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Bayrak, S. (1997). *Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği*. 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5–6 Haziran) Bildiriler Kitabı. Cilt 2
- 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 doyumunu ilişkisinin incelenmesi*. Yayımlanmış 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 Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15 (57), Ankara, 5-34
- Bursalıoğlu, Z. (2005). Okul Yönetiminde Yapı ve Davranış, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde Yenileşme ve Demokratik Liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24 (2), Ankara, 669-675.
- Can, H.(1991). Organizasyon ve Yönetim Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, S. (2002). *Resmi ve Özel Okullardaki Okul Yöneticileri ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik Davranışı Yönünden Karşılaştırılması*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çelik, M. (2010). *Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışı İle Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Analizi*. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya
- Çelik, V. (1996). Örgütsel Değişme ve Geleceğin Okulu. *Yeni Türkiye Eğitim Özel Sayısı*, Sayı:7, 29-38
- Çelik, V. (2007). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çemberci, Y.(2003). *Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kartal İlçesi Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Daşçı, E., Cemaloğlu, N. (2015). İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Tarzları İle Öğretmenlerin Yaşadıkları Yıldırma (Mobbing) Arasındaki İlişki, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Issn: 1308–9196
- Deliveli, Ö. (2010). Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demiral, E. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale
- Dirican, M. (2007). *Öğretmen ve Öğrencilerin Liderlik Algılamaları Üzerine Bir Alan Araştırması* *Ankara İli Lise ve Dengi Okullar Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

- Durukan, H. (2006). Okul Yöneticisinin Vizyoner Liderlik Rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı: 2, S.277-286.
- Erdoğan, İ.(2000). Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği. İstanbul: SistemYayıncılık
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E.(1998). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Ertürk, A. (2019). 2023 Eğitim Vizyonu: Sorunlara çare mi?,*Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (PAU Journal of Education)*[2019] doi: 10.9779/pauefd.537273
- Ertürk, R. (2018). Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Etik ve Otantik Liderlik Davranışlarına İlişkin Algıları İle Örgütsel Adalet Alguları Arasındaki İlişki, SeeDiscussions, Stats, And Author ProfilesForThisPublication At: <https://www.researchgate.net/publication/322926417>
- Gültekin, C. (2012). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Okul İklimi Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul
- Gümüşeli, A.İ.(1996). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etmenler. Ankara: Eğitim Yönetimi Yıl:2 Sayı:2.
- Güngör, H.F.(2001). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Yeterlik Standartlarına İlişkin Eğitimcilerin Görüşleri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- İlgar, L.(1996). Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları
- Kağıtçıbaşı, Ç.(1999). Yeni İnsan ve İnsanlar. İstanbul:Evrım Yayınları.
- Karip E. (1998). Dönüşümcü Liderlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 16, Sayı 16
- Kaya, Y.K.(1996). Eğitim Yönetimi Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama. Ankara: Bilim Yayınları.
- Keçecioglu, T. (2003). *Lider & Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kılıç, G. (2006). *Eğitim Kurumlarında Liderlik Tarzları Ve Örgüt Kültürünün Performans Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Kırel, Ç. (2000)“Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T.(1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul:Arıkan Yayıncılık.
- Korkmaz, M. (2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 46, ss: 199-226
- Özden, Y.(1999). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A yayıncılık
- Özmen, F.,Aküzüm, C. (2010). Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 2010 Issn: 1309 -8012 (Online)
- Sezer, F. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sergiledikleri Liderlik Stillерinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ankara.
- Şentürk, C. (2010). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İkliminin Karşılaştırılması*. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde
- Şişman, M (2004). Eğitim ve okul yönetimi. Y. Özden (Editör). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı* içinde (ss. 99-146). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Tabançalı, E. (1995). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin “Yapı Kurma “ve “Anlayış Gösterme” Boyutlarına İlişkin Liderlik Davranışları Hakkında Öğretmen Görüşleri (İstanbul İli Şişli Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taş, A., Çelik, K. ve Tomul E. (2007). Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı 22(2), 85-98
- Temiz, N.(1989).*Ankara Merkez İlkokul Müdürlüklerinin Liderlik Özellikleri ve Başarıları Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranış Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı:14, S.1-16.

- Tuna, M., Bircan, H. Ve Yeşiltaş, M., (2012), Etik Liderlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması: Antalya Örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 26, Sayı: 2, 143
- Uğurlu, C. T. (2012) 'İlköğretim okulu öğretmenlerinin yönetici etik liderlik davranışına ilişkin algıları', *CÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36 (2), 203-213
- 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
- Uysal, A.(2001). *İlköğretim okulu Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Davranışları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi),İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Vural, G. (1997). Liderlik ve Hemşirelik, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okul Dergisi, 1(1). S.15-22
- Yaman, A. (2010). İç Denetçinin Yeni Rolü; Etik Liderlik, KİDDER Yayınları, S.5, Ankara
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*.Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, B. (2001). Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikte Meslek Ahlakı İlişkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 219-238.
- Yıldırım, C. (2006). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, E. (2010). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini İle Etkili Okul Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara

EKLER

Değerli Öğretmen Arkadaşlarım,

Sizlerin görüşleri bilimsel çalışmam için büyük önem arz etmektedir. Veriler bilimsel çalışmada kullanılacak olup başka kurum ve kişilerle paylaşılmayacaktır. Lütfen adınızı yazmayınız. Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinize uygun seçeneği işaretleyiniz. Araştırmaya yapmış olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Çağlar KIYMAZ

Yüksek Lisans Öğrencisi

caglarkiymaz@hotmail.com

I. BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız:.....(Lütfen yazınız)
3. Mesleki kıdeminiz:..... (Lütfen yazınız)
4. Eğitim Durumunuz: () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü
5. Branşınız: () Sosyal Alanlar () Fen-Teknik Alanlar () Diğer Branşlar

II. BÖLÜM

	Okul Yöneticimiz;	Her zaman	Çoğunlukla	Arasıra	Nadiren	Hiç
1.	emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.					
2.	karar alma yetkisine sahip tek kişidir.					
3.	güç kaynağı olarak cezayı kullanır.					
4.	için önemli olan verimliliklidir.					
5.	kendisine bağımlı olunmasından zevk alır.					
6.	çalışanlar yöneticiye karşı güvensizdirler.					
7.	yetki devrine karşıdır.					
8.	yönetim tarzı ile çalışanların yaratıcılığını sınırlar.					
9.	çalışanları yakından takip eder.					
10.	eleştirilmeyi sevmez.					
11.	çalışanları karar alma sürecine katar					
12.	çalışanlarla işbirliği yapar.					
13.	iletişim kanallarını açık tutar.					
14.	çalışanların bilgi ve becerilerine önem verir.					
15.	çalışanların niteliklerine uygun sorumluluk verir.					
16.	çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarma fırsatı verir.					
17.	ast ile üst arasında sıcak ilişki kurar.					
18.	çalışanların moralini yükseltecek bir çalışma ortamı oluşturur.					
19.	sorun çözen çalışanın gurur duymasını sağlar.					
20.	bilgiyi okulun öğeleriyle paylaşır.					
21.	kurum içerisinde çatışma çıkmasından korkmaz.					
22.	yetkiyi alt kademelere aktarır.					
23.	gücünü yetkisiyle birlikte astlarından alır.					
24.	amaçların açık ve anlaşılır olması için çalışmaz.	*				
25.	çalışanların motive olmaları için çaba harcamaz.	*				
26.	çalışanlar kendi kendilerini motive ederler.					

27.	Tüm insiyatif çalışana bırakılmıştır.					
28.	işle ilgili bir şey sorulduğunda ancak görüş bildirir.					
29.	ceza ve ödül sistemini kullanmaz.	*				
30.	grubun aldığı kararları uygular.					
31.	yetkilerin nerdeyse tamamını astlara aktarmıştır.					
32.	grubun çalışmalarına katılmaz.	*				
33.	Okulumuzda yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.					
34.	kendini grubun üyelerinden biri olarak görür.					
35.	çalışanların yöneticiye güvenmelerini sağlar.					
36.	çalışanlar yöneticiye bağlılık duymasını sağlar.					
37.	çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin önemine inandırır.					
38.	izleyenlerin değişimi gerçekleştirmelerini sağlar.					
39.	farklı ve yeni bakış açısıyla problemlere çözüm bulabilir.					
40.	Yöneticimizin örgütsel vizyon oluşturma yeteneği çalışanlar tarafından kabul edilir.					
41.	çalışan desteğini sağlayabilmek için çalışanı güdüleme yollarını bilir.					
42.	düşünce ve eylemleriyle çalışanları yönlendirir.					
43.	büyük beklentiye sahiptir.					
44.	astlarıyla bireysel olarak ilgilenerek onlara danışmanlık yapar.					
45.	okulumuzu yeniden yapılandırmak için çaba harcar.					
46.	değişimi gerçekleştirecek kişiler için öğrenme fırsatları sağlar.					
47.	okulda adil bir güç paylaşımı sağlar.					
48.	bürokratik engellerden kurtuluşu gerçekleştirir.					
49.	her türlü değişime duyarlı esnek kararlar alır.					
50.	yetkilerini daha çok çaba harcayan çalışanları ödüllendirmede kullanır.					
51.	süregelen işlerin etkin gerçekleştirilmesi için çalışır.					
52.	çalışanların yenilikçi yönleriyle ilgilenmez.					

53.	geçmişle bugünü bağdaştırmaya çalışır.					
54.	yararlı gelenekleri gelecek nesillere bırakma eğilimindedir.					
55.	gereksinimlerimizi karşılamaya çalışır.					
56.	uzun dönemli görüş açısı yoktur.					
57.	okul etkililiği ile ilgilenir.					
58.	sorumlulukları dağıtır.					
59.	karar almaktan kaçınır.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı	Çağlar
Soyadı	KIYMAZ
Doğum Yeri ve Tarihi	Yeşilova 01-09-1983
Uyruğu	Türkiye Cumhuriyeti
İletişim Adresi ve Telefonu	Yukarı Mah. 123 Sok No:5 Daire 4 Acıpayam -DENİZLİ 506 433 7669
Eğitim	
İlkokul	Armut Köyü İlkokulu
Ortaokul	Türk Hava Kurumu Ortaokulu
Lise	Burdur Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Süleyman Demirel Üniv. Burdur Eğitim Fak. Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği
Yabancı Dil	
Yabancı Dil Adı – SINAV ADI – Sınavın Yapıldığı ay ve yıl	İngilizce
Varsa Mesleki Deneyim	
Yıllar	Mesleki Deneyim
2008-2010	Denizli -Acıpayam -Kuyucak İlköğretim Okulu -Öğretmen
2010-2017	Denizli -Acıpayam -Acıpayam Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi- Öğretmen
2017-2020	Denizli -Acıpayam- Acıpayam Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi - Müdür Yardımcısı
2020	Halen görevde