

T.C
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ

ÖĞRETMENLERİN OKUL ÖNCESİ YÖNETİCİLERİNİN
LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

EVİRİM KESKİN BAŞYİĞİT

Danışman
Prof. Dr. Kazım ÇELİK

Denizli, 2019

T.C
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ

ÖĞRETMENLERİN OKUL ÖNCESİ YÖNETİCİLERİNİN
LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

EVİRİM KESKİN BAŞYİĞİT

1722822325

Danışman
Prof. Dr. Kazım ÇELİK

Denizli, 2019

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Evrim KESKİN BAŞYİĞİT tarafından hazırlanan “Öğretmenlerin Okul Öncesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Görüşleri” 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..12.06.2019 tarih ve..24/6.....sayılı kararıyla onaylanmıştır.




Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu proje çalışmasında; proje 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 projenin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir proje çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.


İmza

Evrin KESKİN BAŞYİĞİT

ÖNSÖZ

Eğitim insana istendik davranışlar kazandırmada, toplumun geleceğini belirlemede etkin rol oynamaktadır. Eğitim sistemine giren madde ve insan kaynaklarının, amacına en uygun biçimde kullanılabilmesi liderlik niteliklerine sahip yöneticilerin işbaşına getirilmesiyle mümkün olabilir.

Bilgiye ulaşma yolları ve bilgi değişmekte, yönetim yaklaşımları, metotları ve anlayışları da değişmektedir. Her alanda olduğu gibi daha iyisini, hızlı ve etkilisini arama çalışmaları yönetimde de görülmektedir. Bu arayış ürünün kalitesini artırma yanında yönetimin kalitesini arttırmayı da içermektedir. İyi ve kaliteli bir yönetimin, ürünün kalitesini de artıracığı düşüncesi her geçen gün daha fazla kabul görmektedir. Yönetimin etkililiği ve kalitesi, insanların ve insanların içinde bulunduğu hayatın da kalitesine ve refahına hizmet etmektedir. Eğitim yönetimi, kurumun yönetim kadrosu tarafından eğitimin belirlenen genel ve özel amaçları gerçekleştirmeyi amaçlayan bir süreçtir. Bu amaçları gerçekleştirirken yöneticilerin mesleki prensiplerine büyük hassasiyet göstermeleri gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin incelenmesidir.

Tezimin oluşmasında bilgisi, tecrübesi ve önerileri ile her zaman yanımda olan danışman hocam Prof. Dr. Kazım ÇELİK'e, veri toplama sürecinde anketini kullanmama izin veren ve çalışmamın her aşamasında yardımlarını esirgemeyen Taş, Çelik ve Tomul (2007) teşekkürlerimi sunuyorum.

Desteğini her zaman yanımda hissettiğim eşime ve kızıma teşekkürlerimi sunarım.

Evrin Keskin BAŞYİĞİT

2019

ÖZET

Öğretmenlerin Okul Öncesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Görüşleri

BAŞYİĞİT, Evrim Keskin

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri ABD,

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kazım ÇELİK

Haziran 2019, 43 sayfa

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenler (yaş, mesleki kıdem, okuldaki mesleki kıdem, sendikaya üyelikleri, medeni durum) açısından incelenmesidir. Veriler, öğretmenlerin görev yaptığı okullara bizzat gidilerek toplanmıştır. Toplanan veriler öncelikle bilgisayar paket programına (SPSS-Statistical Program for Social Sciences) girilerek, istatistiksel işlemlere tabi tutulmuştur. Verilerin analizinde; frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (ss) bağımsız örneklem grupları için t-testi, ikiden çok grup ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) hesaplanmıştır. Veriler betimleyici istatistikler ile sunulmuştur. Manidarlık sınamalarında anlamlılık düzeyi olarak $\alpha = 0.05$ alınmıştır. Çalışmada, verilen toplanması için Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilen “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 59 madden oluşmakta ve beş alt boyuta ayrılmıştır.

Araştırma, Denizli İli'ne bağlı Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapmakta olan yöneticileri kapsayacaktır. 2018-2019 eğitim öğretim yılında okul öncesi eğitim kurumlarında yaklaşık 550 öğretmen görev yapmaktadır. Bu öğretmenlerden tesadüfi örneklem yöntemi ile en az 176 öğretmen veri toplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmenlerin yaş oranına bakıldığında %64.2'si 22-34 yaş arası, %35.8'i 35 yaş üzerindedir. Yaş oranlarına bakıldığında 22-34 yaş arası daha yüksektir. Görev yaptıkları okuldaki hizmet yıllarına bakıldığında 1-8 yıl arası %77.8'dir, 9 yıl ve üzeri %22.2'dir. Hizmet yıllarına bakıldığında 1-8 yıl arası görev yapanların oranı yüksektir. Sendikaya üyeliklerine bakıldığında üye olanlar %46.6' dır, üye olmayanların oranı %53.4 tür, arasındaki çok büyük oran görülmemektedir. Hizmet yıllarına bakıldığında ise %25'i 1-8 yıl arası, %47.7'si 9-15 yıl arası ve %27.3'ü 16 yıl ve üzerini kapsamaktadır. Görüldüğü

üzere 9-15 hizmet yılı oranı daha yüksektir. Son olarak da medeni durumuna bakıldığında bekar oranı %27.3'tür, evli oranı ise %72.7'dir .Evli oranı daha yüksektir.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin yaş, görev yaptıkları okuldaki hizmet yılları, sendikaya üyelikleri, medeni durum, göreve başladığından itibaren hizmet yıllarının Otoriter, Demokratik, Serbest Bırakıcı, Dönüşümcü ve Etkileşimci liderlik tarzlarının değerlendirilmelerine bakıldığında .05 düzeyinde aralarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, yönetim, lider, liderlik.

İÇİNDEKİLER

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	4
1.4. Sınırlılıklar.....	4
1.5. Tanımlar	4
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	5
2.1. Liderlik ve Liderlik Davranışları.....	5
2.1.3. Liderlik İlişkileri	8
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	23
3.1. Araştırmanın Modeli	23
3.2. Evren ve Örneklem.....	23
3.3. Veri Toplama Aracı.....	24
3.4. Verilerin Toplanması.....	24
3.5. Verilerin Analizi.....	24
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	26
4.1 Öğretmenlerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	26
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	33
5.1. Tartışma.....	33
5.2. Sonuç	34
5.3. Öneri.....	35
KAYNAKÇA.....	36
EKLER.....	50
Anket	50
ÖZGEÇMİŞ	53

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 <i>Evren ve örnekleme oluşturan Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin değişkenlere göre dağılımları</i>	23
Tablo 2 <i>Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin bulgular</i>	26
Tablo 3 <i>Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin yaş dağılımına göre t-testi sonuçları</i>	27
Tablo 4 <i>Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin bir sendikaya üyeliklerine göre t-testi sonuçları</i>	28
Tablo 5 <i>Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre t-testi sonuçları</i>	28
Tablo 6 <i>Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okullardaki hizmet yıllarına göre t-testi sonuçları</i>	29
Tablo 7 <i>Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin göreve başladığından itibaren hizmet yıllarına göre Anova sonuçları</i>	29
Tablo 8 <i>Liderlik tarzı davranışlarına ilişkin korelasyon sonuçları</i>	31

BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

İnsanların yaşamdaki en büyük arzusu gereksinimlerini karşılayacak, rahat, mutlu ve huzurlu bir yaşam düzeyine ulaşmaktır. Bu hedefe ulaşmadaki en önemli araç kuşkusuz eğitimidir. Eğitimin işlevlerinden birisi, bireylere içinde yaşadığı toplumun kültür değerlerini ve bilimsel bilgileri tanıtarak onların daha bilinçli bir şekilde davranmalarına katkıda bulunmak, aynı zamanda yaşam standartlarını yükselterek onların huzur ve mutluluğunu sağlamaktır (Karaköse, 2007:26). Günümüz toplumsal yaşamında okullar insan yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Okullar, bireylerin içinde buldukları doğal ve sosyal çevreye uyumlarını sağlamak, onlara bazı beceriler kazandırmak ve yeteneklerini geliştirmek için oluşturulmuş özel çevrelerdir. Okulların öncelikli amacı öğrenciyi eğitmek ve öğrenci davranışlarını geliştirmektir. Okulların amaçlarının gerçekleştirilmesinde eğitimcilerin önemli görev ve sorumlulukları vardır. Eğitimciler hem insanın biyolojik yapısının işleyişini çok iyi anlamalı, hem de ahlak ve etik konularında davranış değişikliğinin biyopsiko-sosyolojik süreçleriyle ilgili eğitimden geçmek zorundadır (Aydın, 2002). Eğitim yönetiminin özel bir alana uygulanışı olan okul yönetiminde okul içi ve dışı bireylerin, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirilmesi için yöneticilerin eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yeterli olması gerekir (Bursalıoğlu, 2002). Okul yöneticileri okuldaki öğretmenlerin eğitim öğretim misyonlarının ortak noktalarda birleşmesini sağlayamaz, öğretmenlere birbirinden öğrenecekleri ortam ve fırsatlar veremez ve okulda öncelikleri belirlemezlerse en yetenekli öğretmenler bile öğrenci başarısı üzerinde beklenen etkiyi sağlayamazlar. Bu durum okul yöneticisinin liderlik özelliklerine ne ölçüde sahip olduğuyla yakından ilişkilidir (Özden, 2004). Yöneticilerin, okul içinde ve dış çevrede etik davranışlar sergilemesi hem toplumun kuruma bakışını olumlu yönde etkileyecek hem de çalışanların hedefler doğrultusunda davranış geliştirmesine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, eğitim kurumlarının önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmesinin, okul yöneticilerinin etik bilince sahip olmalarıyla ve bunu uygulamada gösterme başarılarıyla doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir (Başaran, 1998). Bilgiye ulaşma yolları ve bilgi değişmekte, yönetim yaklaşımları, metotları ve anlayışları değişmektedir. Her alanda olduğu gibi daha iyisini, hızlı ve etkilisini arama çalışmaları yönetimde de görülmektedir. Bu arayış ürünün kalitesini artırma yanında yönetimin kalitesini artırmayı da içermektedir. İyi ve kaliteli bir

yönetimin, ürünün kalitesini de artıracığı düşüncesi her geçen gün daha fazla kabul görmektedir. Örgüt içindeki ve örgüt dışındaki formal ve informal ilişkiler ağı günümüzde öyle karmaşık bir duruma gelmiştir ki; yöneticilerin adil, doğru, tarafsız, çıkarsız davranmalarını sağlayacak ilkelerin doğmasına neden olmuştur. Bu noktada etik tartışmaları başlamıştır (Özden, 2004). Tüm işgörenlerin ve yöneticilerin mesleki etik konusundaki duyarlıklarının geliştirilmesi ve etik ilkeleri bir davranış biçimi haline getirmeleri, iş yaşamı ve örgütsel amaçlara ulaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. Bunun yapılması ise liderlik özellikleri göstermeyi gerektirmektedir. Yani yöneticilerin liderlik özelliklerine ihtiyaç vardır. Okul müdürü ile öğretmenin liderliğe ilişkin beklentileri ne kadar uyuyorsa, kişilerin işe karşı tutumları o kadar olumlu görülmektedir (Yılmaz, 2004). Okul yönetiminin başarılı olması için ise yönetici mesleksi bir değerler sistemine sahip olmalıdır. Aksi durumda yöneticinin olan ile olması gereken arasındaki farkı görüp ona göre davranış göstermesi olanaklı değildir (Bursalıoğlu, 2002).

Geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak modern yaklaşımlar geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yönelik liderlik davranış biçimlerini içerir. Bu yeni liderlik yaklaşımlarında lider ile izleyenler arasındaki iletişimin kalitesine büyük önem verilmektedir. Çalışmada lider olarak okul öncesi kurumu yöneticilerinin sergilediği liderlik davranışlarının düzeyleri belirlenmeye çalışılacaktır. Sanayi devriminden sonra, performans değerlendirme, örgüt geliştirme, çalışanları motive etme kavramları kurum ve yönetici başarısı için, öncesine kıyasla çok daha gerekli görülmeye başlanmış, bu çerçevede 'liderlik' kavramı 19. yüzyılın gözde kavramları arasındaki yerini almıştır. Kurumsal verimliliğin önemli bir unsuru olması nedeniyle de, liderlikle ilgili araştırmalar çeşitli boyutlarıyla günümüze kadar yapıla gelmiştir (Bass, 1990; Burns, 1987). Kurumsal verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, diğer kaynakların yanında ve belki de en öncelikli olarak insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla mümkün olabilir. Bunu yapabilmek yöneticinin liderlik vasfının ön plana çıkması anlamı taşır. Lider kurumsal amaçlar doğrultusunda hareket eden, ancak birlikte çalıştığı insan faktörünü de göz ardı etmeyen bireydir. İnsan ve diğer kaynakları kurumsal başarıya ulaştırmaya odaklanmış bir liderin öncelikli olarak cevap arayacağı soru; "çalışanlarımı daha verimli hale nasıl getirebilirim?" sorusu olmalıdır. Verimlilik kurumsal bir ihtiyaç haline getirilebilir ve lider, grubuyla birlikte bu ihtiyacın giderilmesine odaklanırsa başarı doğal bir sonuç olacaktır. Çünkü ihtiyaçların giderilmesi hem liderde hem de izleyenlerde iş doyumunu sağlar. Bir lider olarak okul müdürleri yönettikleri kurumları başarıya ulaştırmayı hedefliyorlarsa, başta

öğretmenler olmak üzere, birlikte çalıştıkları tüm bireylerin ihtiyaçlarının farkında olmalı ve bu ihtiyaçların doyurulması hususunda azami gayreti sarf etmelidirler. Onaran (1981: 407)'ın da belirttiği gibi bireyler, hiyerarşik bir yapı özelliği gösteren ihtiyaçlarının bir kısmını iş yerlerinde doyurmak beklentisindedir. İhtiyaçlarının karşılanması ise bireyi çalışmaya daha fazla motive eder. Motive olmuş bir çalışan, kurumun amacını benimseyecek, bu sayede verimlilik artacak ve çalışanın iş doyumuna pozitif katkıları olacaktır. Çalışanların yeterli düzeyde motive edilemediği ve iş doyumunu sağlayamadığında çoğu kez yeteneklerini kullanmadıkları ve potansiyellerini performansa dönüştüremedikleri gözlenmektedir (Barutçugil, 2004: 371). İnsanlar işlerinden ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışmakta ve aynı ölçüde iş doyumunu sağlamaktadırlar. İş ortamında motivasyon faktörlerini işe koşarak, çalışanı aktif hale getirmek, onun doyuma ulaşmasını sağlamak liderin öncelikli görevidir. Bu nedenle eğitimde verimin ve kalitenin sağlanabilmesi için okul yöneticilerinin; okulun çalışma şartlarını iyileştirmeye, aynı zamanda öğretmenlerin bireysel ve meslekî beklentilerini karşılamaya özen göstermeleri gerekmektedir (Karaköse & Kocabaş, 2006: 5).

Okul yönetimi, toplumun büyük bir çoğunluğunu ilgilendiren geniş bir alanı kapsamaktadır (Gürsel, 1997:69). Eğitim meselesini kesin bir çözüme ulaştırmak için, okul yönetiminin başında bulunan okul müdürlerine büyük görevler düşmektedir. Okul müdürlerinin sadece idari birer görevli gibi davrandıklarında, eğitime doğrudan katkılarından söz etmek pek mümkün olmayacaktır. Okul müdürleri öğretmen, aile, çevre ve öğrenci ile ilgili işbirliğini en iyi şekilde sağlayabilecek etkin biri olmalı ve bir lider gibi kaos anında bile bütün yapacaklarını en ince ayrıntısına kadar planlayarak, işlerin yolunda gitmesini sağlamalıdır. Erdemlerin kazanılması, iş görenlerin kişiliklerinin gelişimi ile yakından ilgilidir. Doğruyu yanlıştan ayırmak ve doğru olanı seçip, uygulamak kolay kazanılan bir nitelik değildir. Bu çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine göre okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzları ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

1.2.1. Alt Amaçlar

Bu araştırma ile okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarına ilişkin öğretmen değerlendirmelerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Bu genel amaç çerçevesinde;

- 1) Öğretmen algılarına göre, okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzları hangi düzeydedir?
- 2) Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzları ilişkin görüşleri cinsiyet, branş, kıdem ve mezun oldukları okul değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Okul yöneticilerinin bir yandan örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, diğer yandan öğretmenlerin kişisel beklentilerini yerine getirmeyi sağlayacak ve onları çalışmaya motive edecek bir ortam yaratması, sistemin başarısı için son derece önemlidir (Ünal, 1991: 2). Okul yöneticilerinin yönettikleri kurumlarda böyle bir ortamı oluşturulabilmesi öncelikli olarak öğretmenlerin ve diğer çalışanların iş doyumuna ulaşması için büyük önem taşır.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Denizli İli'ne bağlı Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde bulunan resmi bağımsız anaokulları ile sınırlı olacaktır.

1.5. Tanımlar

1. **Yönetim:** Belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararları alma ve uygulama sanatı ve bilimidir.
2. **Okul Yöneticisi:** Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarını yönetmekle görevli okul müdürü ve müdür yardımcısıdır.
3. **Lider:** İzleyeni olan.
4. **Liderlik:** Belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çalışmasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan, deneyimleri aktaran ve uygulayan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme sürecidir.

İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Liderlik ve Liderlik Davranışları

Liderlik ve lider kavramları üzerinde bu zamana kadar birçok araştırma yapılmış ve bu kavramlar çok farklı biçimlerde de tanımlanmıştır. Lider ve liderlik kavramları, insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen son yüzyılda bilimsel olarak incelenmeye başlanmıştır.

2.1.1. Liderlik Kavramı

Yönetim biliminde tanımlanması en zor kavramlardan birisi liderlik kavramıdır. Nitekim alanla ilgili literatürde herkes tarafından kabul edilmiş bir liderlik tanımı mevcut değildir (Aksel, 2003: 1). Liderlik kavramını en basit biçimiyle; "izleyenleri harekete geçirmek için yetenek ve bilgileri kullanarak etkileme süreci" biçiminde tanımlayabiliriz. Eren (2006: 441)'e göre liderlik; yere ve zamana göre değişen karmaşık bir sistemin belirlediği yönetsel bir rol davranışıdır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için, bu hedeflere ulaştıklarında bunun onlara sağlayacağı yararların neler olduğunu ve bu durumun kişisel arzu ve istekleri ile ne derecede uyum gösterdiğini takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Eren'e göre lider bunu başarabilendir. Liderler etrafındakilere coşku ve heyecan katabilecek bir vizyona, stratejik kararlar alabilecek bir yeteneğe ve hedefe ulaşmayı sağlayabilecek bir enerjiye sahip olmalıdırlar. Kişilikleri, liderlik biçimleri, yetenekleri, ilgileri ne olursa olsun etkili liderde aşağıdaki ortak davranışların gözlemlendiği belirtilmektedir (Özden, 2000:117–118).

Liderler "Ben ne istiyorum?" sorusu yerine, "Ne yapılması gerekiyor?" sorusu ile başlarlar. Daha sonra da "Farklılık yaratmak için ne yapmalıyım ya da yapabilirim?" sorusunu sorarlar. Bu, yapılması gereken ve liderin güçlü ve yetenekli olduğu alanla ilgili olması gereken bir şeydir.

Liderler, zihinlerinde sürekli olarak "Bir örgütün misyonu ve amaçları nelerdir? Bu örgütün çalışanların performanslarını ve sonuçların değerlendirilmesini şekillendiren temel etmenler nelerdir?"

Liderler, insanlar arasındaki farklılıklara karşı aşırı düzeyde anlayışlı kişilerdir. Onlar hiçbir zaman kendilerinin fotokopilerini aramazlar. Onlar çok ender "Ben bu insanı seviyor muyum veya sevmiyorum muyum?" sorusunu sorarlar. Fakat iş performansa, standartlara ve değerlere gelince anlayış göstermezler. Onlar sabahleyin aynada gördükleri yüzün olmak

istedikleri, saygı duyulacak ve inanılacak bir yüz olduğuna inanırlar. Bu nedenle asla yapılması gereken yerine popüler olanı tercih etme hastalığına düşmezler. Yanındakilerin güçlü ve yetenekli olması onları korkutmaz. Onlar kendilerinden daha iyi insanları örgütlerine çekebilen insanlardır.

Liderliğin yapısı önceden belirlenemez, liderlik önceden yapılandırılmaz. Bireyler tarafından oluşturulan grupların her birinin benzersiz oluşu, etkileşim örüntülerinin benzersizliği, farklı amaç ve araçlar, gruplar üzerindeki iç ve dış baskılar farklı liderler yaratacaktır. Bir durumda lider olan kişinin, bir başka durumda da lider olması gerekmez. Liderlik, bir statü konumundan değil, bireyin örgüt içindeki davranış biçiminden doğar.

- Bir bireyin grup içindeki liderliği, grubun ona ilişkin algısına bağlıdır.
- Liderin eylemini onun kendi rolünü algılayış biçimi belirler.
- Grupların çoğunda liderlik rolü oynayan birden fazla kişi vardır.
- Liderlik, grup etkinliklerine ve gruptaki üyelere karşı olumlu duygular geliştirir, bu duyguları güçlendirir.
- Lider önemli grup normlarını korur.
- Liderlik, demokratik ya da otokratik olabilir.
- Liderlik bir otoritedir ve grup üyeleri tarafından grubun belli bir liderlik rolünü oynayacak yeterlikte algılanan üyelerine tanınır.

2.1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer sözcükler değildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir. Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır (Eraslan, 2004)

Yöneticiden planlama ve örgütleme işlevlerini yerine getirmesi istenirken, liderlerden sadece kendisini izlemeleri için kişileri etkilemesi beklenmektedir. Liderlik ve yöneticilikle ilgili kaynaklardan yola çıkılarak aşağıdaki farklılıklardan da kısaca söz edilebilir (Ilgar, 2005:63).

1. Her lider az-çok bir yöneticidir. Her yönetici lider değildir.

2. Liderlikte baskı değil inandırma vardır. Yönetici ise kendisine verilen yetkilerle (Yasal yetkilerle) baskı ile iş yaptırabilir.
3. Lider otoritesini daha çok kişiliğinden ve kendi grubundan alır. Yönetici ise otoritesini mevzuattan alır.
4. Kişinin lider olabilmesi için ona tabi olan (izleyen) insanların varlığı zorunludur. Oysa yönetici için böyle bir zorunluluk yoktur.
5. Lider grubu tarafından seçilir ve liderlik konumuna getirilirken, yönetici genellikle atama yoluyla o statüye sahip olur.
6. Liderin en önemli görevi etkilemedir, yöneticinin görevi ise yönetim fonksiyonlarını yerine getirerek örgütsel amaca ulaşmaktır.
7. Lider grubun bir üyesi olarak diğer üyelerle çok yakın, özel ilişkiler kurmaya yönelebilir. Yönetici işgörenlerle dostluğa dayanan ilişkiler kurabilir ancak senli-benli olamaz. Yönetici bu yönden daha mesafeli davranma eğilimindedir.
8. Lider yöneticiye kıyasla daha az görevle karşı karşıyadır. Yönetici ise çalıştığı kurumun her şeyinden sorumludur.
9. Liderler genellikle iş görenlere yönelik iken, yöneticiler ise, üretime yönelik çalışırlar.
10. Lider kişisel gücünü yönetici ise yasal gücünü kullanır.
11. Çok geniş açıdan bakıldığında lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Yönetici ise bu planların gerçekleşmesini sağlar.
12. Lider sadece lideri olduğu gruba karşı sorumludur, yönetici ise hem yönettiği gruba hem de onu yönetici yapan üstlerine karşı sorumludur.
13. Liderlikte grup üyeleri isteyerek liderin emrine uyarlar, yöneticilikte ise böyle bir keyfiyet söz konusu değildir.
14. Lider yenilik yapar, yönetici idare eder.
15. Lider geliştirir, yönetici muhafaza eder.
16. Lider insan üzerine, yönetici ise sistem ve yapı üzerine yoğunlaşır.
17. Lider güven ilham eder, yönetici ise kontrole güvenir.
18. Liderin uzun bir perspektifi vardır, yönetici ise kısa görüşlüdür.
19. Lider doğru işi yapar, yönetici ise işi doğru yapar.
20. Lider ne ve niçin, yönetici ise nasıl ve ne zaman diye sorar

Lider, kurumun tüm üyelerine, kendini adanma ve rekabet ortamı içerisinde en yüksek düzeyde katkı sağlamalarına fırsat verecek olanakların yaratılmasıyla ilgilenir.

Yönetici bir kurumun işlemlerini sağlar; lider ise onun iyi çalışmasına yardım eder (Ensari, 1999:84).

2.1.3. Liderlik İlişkileri

Lider, ortam ve koşullar gereği bazen iş öncelikli bazen kişi (insan) öncelikli, bazen demokratik bazen otokratik davranış sergileyebilir (Mohan, 2001: 75). Bu yaklaşıma göre her ortamda ve her koşulda en iyi bir yönetim biçimi olmadığı gibi, her ortamda ve her zaman geçerli olacak bir kurum yapısından da söz edilemez. Yani, liderin davranış durumunun özelliğine göre değiştiği gibi kurumla ilgili her şey de durumun özelliğine göre değişebilir. Bu araştırma; öğretmenler tarafından okul yöneticilerinin davranışlarının nasıl değerlendirildiğinin ortaya konmasına dolayısıyla okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarının belirlenmesine katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, öğretmenlerin değerlendirmelerinin belirlenmesi oldukça önemlidir. Çünkü yöneticilerin liderlik tarzı davranışlarındaki eksikliklerini fark etmeleri her zaman mümkün olmayabilir. Yöneticilerin liderlik tarzı davranışlarına ilişkin bilgilenmelerini sağlamanın yollarından biri; öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin değerlendirmelerini ortaya koymak olabilir. Bu gerçekleştirilebilirse yöneticiler toplumu geleceğe hazırlayan liderlik tarzı davranışlarını daha çok sergileme eğilimi gösterebileceklerdir (Şimşek, 2005).

2.1.3.1. Otokratik Lider: Karar alma güç ve yetkisine sahip tek kişidir. Otokratik liderlik yaklaşımında tüm kararlar, planlar, kontroller yöneticiler tarafından alınır ve uygulanır. Astların, üstlerin belirlediği ilkelere, kurallara uymaları zorunluluk halindedir (Akdemir, 2012: 25). Astların karar alma sürecine katılması hiçbir şekilde söz konusu değildir. Bu tip liderler, herhangi bir konuda itiraz kabul etmediği gibi tartışma taraftarı da değildir. Kararlar lider tarafından alınır, çalışanlar ise uygulamakla yükümlüdürler. Bu yaklaşımın temelinde; neyin yapılması gerektiğini en iyi bilen kişi liderdir, düşüncesi yatmaktadır. Otoriter liderler, güç kaynağı olarak, ödül, ceza ve yasaları kullanır. Bu tip liderler, görev yönelimlidirler. Ancak, örgüt iklimi uygun olmadığı için verimlilik düşüktür (Razi, 2003). Otoriter liderlik uygulamaları sonucu kısmen başarılı olunur, astlar itaat ederler ancak liderin istekleri ve amaçlarını kabul etmezler. Astlar istekli değildirler ve kabul edilebilir en az çabayı gösterirler (Birgi, 2002).

2.1.3.2. Demokratik Liderler: Grup tartışmalarına izin verirler ve grupla karar vermeyi özendirirler. Astlarını bilgilendirir ve astların kendi düşüncelerini lider ve grupla paylaşmalarını, önerilerde bulunmalarını özendirirler, gücünü astları ile birlikte yetkilerinden alan, karar alma sürecine astlarını katan kimselerdir. Bu tip liderler, yüksek iş

doyumunu, düşük devamsızlık yaratırlar ve çalıştıkları örgütleri başarıya ulaştırırlar (Güney, 1997; Şimşek, 2005). Demokratik liderlik yaklaşımında tüm kararlar astlara bırakılır ve astların saptadığı planlara, uygulama standartlarına göre işletmeler yönetilir. Eski sosyalist ülkelerde ve demokrasinin yerleşik olduğu ülkelerde uygulama olanağı bulan bu yaklaşımda, oluşturulan otonom çalışma gruplarıyla çalışanların işletme yönetimine ekstrem noktada katılımı sağlanmış olur. Bu yönetimin uygulama sonuçlarında başarı olduğu kadar başarısızlıkları da bulunmaktadır (Akdemir, 2012: 25).

2.1.3.3 Serbest Bırakıcı Lider: İzleyenlerini kendi haline bırakan, her izleyenin kendisine verilen kaynaklara göre amaç, plan, program yapmasına imkan tanıyan liderlerdir. Bu tip liderler, yetkiyi astların kullanmasına izin vermekte dolayısıyla yetkiye tam sahip çıkmamaktadırlar (Eren, 1998). Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Bu tür liderliğin yararı, her üyenin bireysel eğilim ve harekete geçirmesinde görülür. Sakıncası ise, liderin otorite kullanmasını ortadan kaldırdığından dolayı grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru yönelmelerine yol açar. Bireysel başarıların dışında grup başarıları önemli ölçüde azalır (Eren, 2001: 453). Serbest bırakıcı liderlik, aslında etkisiz bir liderlik türüdür. Bu tür liderin yönettiği gruplarda bazen başıbozukluğa giden bir özgürlük vardır. Astlar işlerini istedikleri tarzda yerine getirebilirler. Astlar kendi kararlarını kendileri verme konusunda tamamen özgürdürler. Gerçekte, bu tür liderler liderlik etmezler. Her üç liderlik türüne grupların ürettiği iş anlamında bakıldığında, otoriter liderlerin yönettiği gruplar demokratik liderlerin yönettiği gruplardan biraz daha üretken iken umursamaz liderlerin yönettiği gruplar üretkenlik açısından en kötüsüdür (Şimşek, 2005).

2.1.3.4. Dönüşümcü Liderlik: Terimini 1978 yılında ilk defa ortaya atan ve bir siyaset bilimcisi olan James McGregor Burns çalışmalarının sonucunda iki çeşit politik liderlik olduğunu belirtmiştir: Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik. Eski liderlik çalışmaları tamamen liderin davranışını irdelemeye yönelik iken, yeni liderlik çalışmaları lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri irdelemeye yönelik olduğu için Burns, bu iki liderliği karşılaştırabilmek için çıkış noktası olarak bu lider tiplerinin izleyicileri ile olan ilişkileri almıştır. Geleneksel etkileşimci liderlikte lider ve izleyicileri arasındaki ilişki, liderin isteklerinin yerine gelmesine karşılık, izleyicinin elde ettiği maaş ya da prestij gibi kavramlar içeren alışveriş üzerine otururken, dönüşümcü liderlikteki lider ve izleyici

arasındaki ilişki, liderin değerlerinin, inançlarının, izleyicilerin ihtiyaçlarını harekete geçirmesi, dönüştürmesi ilişkisi üzerine oturmaktadır. (Luthans, 1992:285; akt. Brestrich, 2000:100). Basit değişim yöntemlerinin ötesinde hareket ederler, ilginç hayaller kurarlar ve performansın daha yüksek seviyesini başarmak için çalışanlara imkan tanırırlar. Bass (1985), dönüşümsel liderliği dört farklı boyutta açıklamıştır. Bunlar: karizma, ilham, kişisel düşünce ve zihinsel teşviktir. Birinci boyut olan karizmatik liderlik, model olarak davranan, ortak vizyon duygusu geliştiren, gurubu işleyen ve engelleri aşmada destekçilerine inanan liderlerdir. Bu boyut aynı zamanda idealleştirilen etki olarak tanımlanmıştır. İlham, şevkle kabul etmek ve değişen amaç ve misyonu izlemek için destekçilere yetki vermek ve onları teşvik etmek olarak tanımlanmıştır. Kişisel düşünce, destekçilere özel ilgi göstermek, her birbirine kişisel davranmak ve her birinin ihtiyaçlarını tanıyarak izleyicilerle kişisel iletişim kurmak gibi davranışları içerir. Sonuçta, yeni çözüm yollarında eski problemlerin olduğunu düşünen liderler, yeni fikirlerini açık bir şekilde ifade ederler ve destekçilerini geleneksel uygulamalar ve zihinsel olarak teşvik edilen fikirleri tekrar düşünmeleri için cesaretlendirirler (Bass, 1985). Bass ve Avolio (1995) dönüşümcü liderliğin astların değerlendirmesine göre “ekstra çaba”, “etkililik” ve “doyum” olarak nitelenen üç ana etkisi olduğunu belirlemişlerdir (Akt. Karip, 1998: 449). Dönüşümcü liderliğin işgörenler üzerindeki etkisi incelendiğinde, onlarda ekstra çaba sarf etme güdüsünü yarattığı ve işgörenlerin yaptıkları işten dolayı doyum elde ettikleri ifade edilmektedir. Leithwood ve diğerleri’ne göre (1996:8) dönüşümcü liderlik, işgörenlerin misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının yeniden tanımlanması ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasında etkilidir. Liderler izleyenleri ile etkin iletişim sistemi kurarak onları örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülerler. Liderlerin temel görevi, işgörenlerin kendilerini güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamak ve onları harekete geçirmektir. Olumlu bir iletişim yeteneği geliştirmek, etkin liderliğin ön koşuludur. Lider, işgörenleri harekete geçirmek için, bilgi ve fikirlerini onlara aktarmak zorundadır. Dönüşümcü liderlik, liderin iletişim ve motivasyon becerisini ön plana çıkarır. Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkış amacı; en basit anlatımla örgütte sistematik değişim ve dönüşüm sürecini başlatmak ve sürdürülebilir hâle getirmektir. Bu amacı gerçekleştirebilmek için dönüşümcü lider, bir vizyon geliştirir ve bu vizyonu izleyenlerine, örgüt üyelerine, hedef kitleye aktarır. Bu aşamada liderin iletişim becerisi ön plana çıkar. İşgörenleri harekete geçirmede, dönüşümü ve değişimi başlatmada güdüleme becerisi önem kazanır.

2.1.3.5. Etkileşimci Liderlik: Lider ile destekçi arasındaki ilişki, değişim serilerine dayanır ya da lider ve destekçi arasındaki anlaşma ile sağlanır. Bu liderler, beklentiler ve amaçlar kapsamında etkili olabilirler. Ancak etkileşimci liderler genel olarak destekçilerinin uzun dönem potansiyelini geliştirmeye odaklanmayı ihmal ederler (Lievens, Van Geit ve Coetsier, 1997). Etkili bir lider, aciliyet gerektiren durumlarda, liderlik tarzını ayarlayabilmeli ve tanımlayabilmelidir. Örneğin; öğrenme yapısı ve takımda olan strateji değişiklikleri durumunda, yetenekli ve üretken olan bir etkileşimci lider daha uygundur (Bass, 1985; akt. Robinson ve Bucic, 2005). Diğer bir seçenekte, takım çevresi aynı olduğu zaman takım öğrenme stratejilerini güçlendirme ve yenilemede, olası ödüle dayalı değişiklikleri ilk başta bireylere uygulayan, etkileşimci bir lider en uygundur. Yine de, eğitimsel kurumlar hiçbir şekilde kendi başarılarına hareket etmemelidir. Takım liderinin, hem etkileşimci hem de dönüştürücü liderlik tarzını bütünleştiren durumlarda rolünü oynaması gerekir (Robinson ve Bucic, 2005). Birçok eğitim yöneticisi, iki açıdan liderlik tarzını gösterecek uygulamalarla eğitilmişlerdir. Bu liderler, görev duygusu ve görüşü geliştirir, saygı ve güven kazanmaya çalışır, övünç aşılama özen gösterirler. Büyük beklentilere sahiptirler; önemli amaçları basit biçimde açıklarlar. Bir diğer deyişle bu liderler, eski sorunlara yeni yollarla bakmalarına yardımcı olarak izleyenlerin görüşünü değiştirirler. Zekâ, ussallık ve dikkatli sorun çözme yolları geliştiren ve izleyicileriyle bireysel ilgilenerek onlara öğüt verir ve danışmanlık yaparlar (Can, 2006:325-326).

2.1.2. Yöneticilik Kavramı

Yönetimsel eylemlerin insanlık tarihiyle birlikte başladığı söylenebilir. Gerçekten de örgütlenmiş bir insan grubunun, bir takım amaçlarla bir takım işleri sürekli olarak gerçekleştirme çabası gösterdiği her yerde, yönetim söz konusu olmuştur. Amaçlanan iş veya işlerin başarılabilmesi için öteki insanları örgütleyen, emirler veren, grup çabasını aynı amaca yönelten, denetleyen bir ya da birçok insan ve onların isteklerini gerçekleştirmeye çalışan insanlar varolmuştur. Bir bakıma doğal ya da biçimsel her grupta, her durumda, her toplumda insanlar yönetenler ve yönetilenler olarak ikiye ayrılabilir (Kaya, 1991:31).

Yönetim kavramı, en geniş anlamda ortak bir amacı gerçekleştirmek için işbirliği içinde çaba gösteren birey ya da grupların etkinlikleri olarak tanımlanabilir. Yönetim, “Bir işi başkalarına yaptırma sanatı” ya da bir işin nasıl yapılacağını bilmek ve o işin yapılmasını sağlamak sanatı olarak da tanımlanır (Özden, 2004:2).

Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere insan gruplarının önce işbirliği ve daha sonra

da kendi aralarında iş bölümü yaparak yöneten-yönetilen veya lider izleyiciler şeklinde hedefe birlikte yöneldikleri her yer ve zamanda yönetim olgusu varola gelmiştir. Yönetim işlevi yönetici adını verdiğimiz kişi veya gruplar aracılığı ile yerine getirilen bir süreç olarak kabul edildiğine göre, yöneticiyi, başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi şeklinde tanımlamak mümkündür. (Şimşek, 1999:7).

Yönetici, eğitim sistemi içinde önemli bir birimi temsil etmektedir. Yöneticinin, liderlik biçimi ve karşılaştığı durumlarda gösterdiği meslekî ve ahlâkî davranışlarında sahip olduğu etik değerlerin yansımaları görülür. Günlük kararlarda bilinçaltında yer alan ahlâkî eğilimler, davranışları etkilemektedir. Etik ilkeler, yöneticilerin tartışmaya açık eylem ve kararlardan uzak durmaları, doğru olmayan ancak çekici gelen yaklaşımlardan kaçınmalarını sağlar. İş arkadaşlarının ve astlarının, yöneticinin etik değerlerini kabul etmesi, yöneticiyi eylem ve işlemlerinde dürüstlüğünün tartışılmasından ve çeşitli imalardan korur (Aydın, 2002:146).

Calabres'e (Aktaran.Aydın, 2002:148) göre okul yöneticisinin eylemleri; toplumun bütün üyelerine saygıyı, farklı kültür ve düşüncelere karşı hoşgörüyü, kişilerin eşitliğinin kabulünü ve kaynakların adil dağılımını içerir;

- Bütün Toplum Üyelerine Saygı: Okul yöneticisi tüm bireylerin ve okulda bulunan tüm üyelerin aynı değere sahip olduğunu kabul etmeli ve okul toplumunun tüm bireyelerine saygılı davranmalıdır.
- Farklı Kültür ve Düşüncelere Hoşgörü: Bugünün okul yöneticileri, çoğulcu demokratik toplumun özgür bireyelerinden oluşan bir okulu yönetmekle yükümlüdürler. Okullar, farklı kültür ve düşünce sistemlerini benimseyen, farklı sosyo-ekonomik düzeylerde bireyelerden oluşmaktadır. Okul yöneticisi, bu farklılıklara karşı hoşgörülü olmak, çok boyutlu yaklaşım ve tutumlara sahip olmakla yükümlüdür.
- Bireyelerin Eşitliği: Tüm bireyeler, okulda sunulan eğitim olanaklarından eşit olarak yararlanma, başarılı olmak için eşit fırsatlardan eşit olarak yararlanma, eşit davranış görme hakkına sahiptirler.
- Kaynakların Eşit Dağılımı: Okul yöneticisi, okulun kaynaklarını öğretmenler arasında adil olarak dağıtmalı ve öğrenciler için en üst düzeyde yarar sağlayacak şekilde kullanmalıdır.

Okul yöneticileri, aşağıda belirtilen ilkelere uygun davranarak, etik dışı davranışlardan kaçınabilir ve kendisine başkalarının güveninin sarsılmasını önleyebilir:

- Eğitim Felsefesine Uygun Bir Vizyon Geliştirilmesi: Eğitim felsefesine uygun bir vizyon geliştirmiş bir yönetici, kişisel ve politik çıkarların denetimini sağlayacak eylemlerin belirlenmesini sağlar.
- Güçlü Bir Etik Liderlik Uygulaması: Okuldaki etik havanın kurulmasında yönetici en temel belirleyicidir. Yöneticinin kararları okulun etik havasını oluşturur.
- Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılması: Ayrımcılık gizli biçimlerde ortaya çıkar. Yönetici ayrımcılığı hoş görmemeli ve bu durumu bir etik ve eğitim sorunu olarak ele almalıdır.
- Etkili Öğretimin Bir Ödev Olarak Görülmesi: Okulda öğretimin zayıf olması, iyi öğretmenlere, öğrencilere ve topluma zarar verir. Bu nedenle de zayıf öğretmenlerin geliştirilmesi ve başarılı hâle getirilmesi için teşvik edilmeleri okul yöneticilerine bağlıdır.
- Toplumla İlişkilerin Geliştirilmesi: Etkili okul yöneticileri, okulla toplum arasında iyi bir ilişki ve etkileşim kurarlar. Paylaşılan amaçlara ve değerlere dayalı bir okul toplumu yaratma çabası, etkili bir yöneticinin birincil amacı olmalıdır.
- Bütün Grupların Hakları Arasında Denge Kurulması: Okul toplumu içindeki farklı grupların haklarının dengelenmesi güç bir iş olup okul yöneticisi faydacı ya da kolaycı yaklaşımlarla dengeyi oluşturmaktan kaçmamalıdır.
- Herkesçe İstenen Karar Doğru Karar Değildir: Eğitim yöneticileri, herkes tarafından istenen, beklenen kararlar ile doğru kararları birbirinden ayırmalıdır.
- Kararlarda Belirleyici Olarak, Okulun Üyeleri İçin Doğru Olanı Yapmak: Okuldaki yöneticiler karar alırken örgütün hedefleri yanında, üyelerin de gereksinim ve ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmalıdır.
- Etik Konularda Cesaretin, Yöneticinin Rollerinin Ayrılmaz Bir Parçası Hâline Getirilmesi: Etik davranışın ön koşulu etik cesarettir. Yönetici, etik ilkelerin ihlallerinde baskıyla karşılaştığında direnecek cesareti gösterebilmelidir.
- Etik Davranış, Doğruluk ve Ahlâkî Eylemlerin Bütünleşmesi: Yönetici etik değerleri astlarıyla paylaşmalıdır. Yönetici, toplumun değerlerine dayalı bir etik ilkeler dizisi geliştirip diğer işgörenlerle paylaşmalıdır (Aydın, 2002:148)

2.1.2.1. Yöneticinin İlkeleri: Eğitim yöneticileri, toplumun bireylerinin ulusal eğitim amaç ve politikaları ile tanımlanmış bulunan amaçlar doğrultusunda yetiştirilmesi görevini üstlenen eğitim kurumlarını, amaçları doğrultusunda işletmekle yükümlüdürler. Aslında meslek etiğine ilişkin ilkeler, belli bir mesleği yerine getiren bireylerin oluşturdukları örgütler tarafından oluşturulup, korunmalıdır. Ancak ülkemizde,

eğitim yöneticilerinin mesleki örgütlerinin olmaması nedeniyle, eğitim yöneticilerinin uymaları beklenen mesleki etik ilkelerinin geliştirilmesinin, üniversitelerde yönetim alanında etkinlik gösteren akademisyenlerce üstlenilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Pehlivan, 1998:186).

Eğitim yöneticilerinin, kendilerine verilen yetkileri kullanarak görevlerini yerine getirirken, aşağıdaki etik ilkelere bağlı olmaları ve görevlerinin önemini kavrayarak bu ilkelere uygun davranmaları beklenmelidir. Eğitim yöneticilerinin bağlı olmaları beklenen etik ilkeler kuşkusuz daha da geliştirilebilir ve artırılabilir. Bu araştırma kapsamı içinde, yönetim profesörlerinin üzerinde tamamen görüş birliğine vardıkları; faktör analizi sonucunda boyutlara ayrılan ve evrensel geçerliliğe sahip etik ilkeler altı başlık altında toplanarak aşağıda sunulmuştur. Ayrıca bu etik ilkeler dizisi lise müdürlerinin etik davranışlarının değerlendirilmesinde de kullanılmıştır. Buna göre bir yöneticinin aşağıda sıralanmış olan etik ilkelere uygun davranması beklenmektedir (Pehlivan, 1998:187):

Hoşgörü: Başkalarının görüşlerine değer verir. Eleştirilere açıktır. Farklılıklara karşı hoşgörülüdür. Başkalarını dinlerken kendini onların yerine koyar ve anlamaya çalışır. Astlarını yargıarken katı davranmaz. İyi bir dinleyicidir. Astlarını korkutmayı bir baskı aracı olarak kullanmaz. Astları ile takım çalışması yapar. Saldırđan ve kırııcı davranmaz. Astlarının kendilerin ilgilendiren kararlara katılmalarını sağlar. İnsanları tanımaya çalışır. İnsanlara zaman ayırır. Astları arasında meydana gelen çatışmalarda hakemlik yapar. Astlarının haklarını kullanma özgürlüklerini engellemez. Astlarıyla ilişkilerinde güven vericidir. İnsanların tek ve değerli olduğuna inanır. Astlarının olumlu eylemlerini destekler. Astlarını rakip olarak değer, aynı sistemin parçaları olarak görür. Deneyimlerini astları ile paylaşır. İnsan ilişkilerinde yapıcıdır. Bencil davranamaz. Eylemlerinden dolayı hesap verir. Başkalarını çekiştirip, dedikodu yapmaz.

Adalet: dlleri hak edenlere verir. Kuralları herkese eşit olarak uygular. Bireylerin emeğinin karşılığını verir. Bireylere eşit davranır. Başkalarının hakkını smrmez. Astları arasındaki anlaşmazlıklarda taraf tutmaz. İş yükünü dengeli olarak dağtır. Haksızlıkların düzeltilmesi için çaba gösterir. Cezalandırmayı işlenen suça denk olarak yapar. Bireylerin yasal haklarını kullanmalarını sağlar. Değerlendirmelerde objektif davranır. Gerçekleri arpıtmaz. İnsanlara zarar verecek eylemlerden kaçınır. İnsan haklarına saygılıdır. Kişilere dinsel, siyasal, ırksal ve politik nedenlerle ayrıcalıklı davranmaz. Astlarından yeterlikleri oranında üretim bekler. Sahtekrlık yapmaz. Kadın ve erkeklere eşit olarak davranır.

Sorumluluk: Meslek ilkelerine içten bağlıdır. Çalıştığı kurumun toplumdaki statüsünü yükseltmeye çalışır. Mesleğini insanlara hizmet etmenin bir aracı olarak görür. Eğitsel amaçları gerçekleştirmeye çalışır. Mesleğin gerektirdiği davranışları benimser. Kamu çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutar. Araç-gereçlerin bakımını zamanında yaptırır. Ulusal eğitim politikalarına bağlıdır. İnsan gücünü etkili kullanır. Zamanı etkili kullanır. Sorumluluk almaya isteklidir. Kurumun kaynaklarını gereksiz yerlere harcamaz. Savurganlıktan kaçınır. Görevini yasalarca kendinden beklenen yönde yerine getirir. Mesleğini sever. Çalışma saatlerine özen gösterir. Yetkisini yasal sınırları içinde kullanır. İnsanları sever.

Dürüstlük: Yolsuzluk yapmaz. Okulun kaynaklarını kendine çıkar sağlamak için kullanmaz. Yolsuzlukları örtbas etmez. Rüşvet kabul etmez. Hediye kabul etmez. Astlarını kişisel işlerinde kullanmaz. Amaçlarını gerçekleştirmek için yasa dışı yollara başvurmaz. Kişisel işlerini işyerinde yapmaz. Yalan söylemez. Verdiği sözde durur.

Demokrasi: Astlarına inançlarından dolayı baskı yapmaz. Astlarının inançlarına karışmaz. Astlarının vicdan özgürlüğünü engellemez. Kimseyi kendi inançları için zorlamaz. Yönetmeliklere dinsel inançlarının karışmasına izin vermez. Astlarının örgütlenme haklarını engellemez.

Saygı: Astlarıyla cinsel- duygusal yakınlığa girmez. Astlarına bedensel tacizde bulunmaz. Öğrencilerle cinsel-duygusal yakınlığa girmez. Öğrencilere dayak vb. bedensel tacizde bulunmaz. Bir okulunun amaçlarına ulaşabilmesi öncelikle yönetici-öğretmen iletişimine bağlıdır. Okulda müdürlerin öğretmenleriyle etkili bir iletişim kurması gerekir. Bir okul müdürünün okuldaki her davranışı çok önemlidir. Bunun için okul müdürlerinin davranışlarında etik davranış ilkelerine uygun davranmaları gerekir. Okul müdürü okul içindeki davranışlarıyla (gerek müdür-öğretmen, gerekse müdür- öğrenci) öğretmen ve öğrencilerine örnek olmalıdır.

2.1.2.2. Okul Liderliği: Okul Liderliği Liderlerin ve eğitimcilerin benzer amaçları vardır. İkisi de kişisel ve sosyal sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmek için gayret gösterirler. Onlar, işgörenlerin düşünce ve davranışlarının en üst boyutlarını bulmaya ve bunları izleyenlerinin ve öğrencilerinin gelişimini sağlamak için kullanmaya çalışırlar (Imada ve diğerleri, 2002:51; Akt: Tabak, 2005). Okulunu amaçları doğrultusunda geliştirmek isteyen bir okul yöneticisi, etkili bir yönetim sağlayabilmek için lider olmak mecburiyetindedir. Çağdaş yönetim anlayışı ile eğitim yöneticisinin liderlik rolü ağırlık kazanmıştır. Eğer yönetici etkili olmak istiyorsa, grubun lideri olarak eylemde bulunması

ve kendisini izleyenleri ikna etmesi gerekir (Kaya, 1991). Thompson (1999:107), ABD'de okul yöneticisi yetiştirme konusunda oluşturulan bir komisyon raporunda okul liderleri için altı temel standart belirlemiştir (Akt: Çelik, 2001:408). Bunlar:

- Bir öğrenme vizyonunun oluşturulmasını, uygulamasını ve paylaşılmasını kolaylaştırmak ve bu konuda öğretmenleri desteklemek,
- Destekleyici ve insan kaynaklarını geliştirici bir okul kültürü oluşturmak ve öğrencinin öğrenmesi için daha esnek öğretim programı geliştirmek,
- Okuldaki bütün kaynakları etkili öğrenme çevresinin oluşturulması doğrultusunda kullanmak,
- Toplumsal kaynakları, toplumun çok farklı ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kullanmak, okul ve çevreyle iş birliği kurmak,
- Davranışlarda bütünlük, dürüstlük ve etkisel tutumların bulunması,
- Geniş anlamda politik, sosyal, ekonomik, yerel ve kültürel bağlamdaki değişimleri anlamak ve uyum sağlamak. Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan yöneticilerin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum okul yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir (Balcı, 1993: 23). NASSP'nin yapmış olduğu çalışmalarda okul yöneticisinin liderlik rolü şu başlıklar altında toplanmıştır (Akt: Cafoğlu, 1992): Akademik hedeflere ulaşılabileceğini göstermek, Yüksek beklenti için ortam hazırlama, Öğretim lideri gibi davranma, Kuvvetli ve dinamik olma, Öğretmenlerle görüş alışverişinde bulunma, Disiplin ve düzeni sağlama, Kaynakları en iyi biçimde kullanma, Zamanı iyi kullanma, Sonuçları değerlendirme. Eğitim ve okul liderleri öncelikle yeni gerçeklikleri sağlıklı bir şekilde tanımlayabilmelidir. Gerçekliği tanımlayamayanlar ne yapmaları gerektiğini, neden yapmaları gerektiğini ve nasıl yapacaklarını doğru bir şekilde tanımlayamazlar. Türkiye'de bu sorun hem sistem düzeyinde hem de okul düzeyinde çok yoğun olarak yaşanmaktadır. Eğitim liderliğini üstlenenler yeni gerçekleri tanımlayamadıkları ve yükselen yeni değerleri resimleyemedikleri için neyi, neden yaptıklarını bilememektedirler (Özden, 2002). Yöneticiler kendilerinden ne tür bir liderlik beklendiğini, bu liderin sınırlarını bilmek isterler (Bass, 1989). Eğitimde kalite kaygısının artması ve daha kaliteli bir eğitim isteği, okul yöneticilerinin yetiştirilme sorununu

gündeme getirmiştir. Daha kaliteli bir eğitimin okul yöneticilerinin liderlik yeterliklerine bağlı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik yapılan yatırımın, çocukların iyi yetişmesi için gerekli olduğu gerçeği, giderek daha fazla benimsenmiştir (Çelik, 2001). Liderlik ve yöneticilik kavramları eş anlamı olarak kullanılabilir. Fakat liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür. Liderlik özelliklerini taşımayan yöneticiler olabildiği gibi, yöneticilik yetkisi olmayan liderlerde olabilmektedir. Yönetici bulunduğu makamdan dolayı, kanunlarla kendisine verilen haklar ve yetkilere sahiptir. Yönetici, yönetme sürecini gerçekleştirmek için gerekli olan yetkiyle donatılıp, istenen çalışmaları yapar. Lider, kendisinden kaynaklanan güçleri kullanır. Bu doğrultuda örgütü oluşturan bireyleri, örgütün amaçları doğrultusunda çaba göstermeye ikna eder (Budak, 2003, s. 28-29). Hem yöneticilik hem de liderlik ne yapılacağına karar verilmesi, işin yapılması için insan kaynakları arasında bağ kurulması ve işin yapılmasının sağlanması ile ilgilidir. Fakat her birinin kendine özgü işlevi ve karakteristik faaliyetleri vardır. Liderlik ve yöneticilik birbirlerini tamamlayıcı iki ayrı eylem sistemidir. Liderlik, yöneticilik becerilerinden farklıdır. Daha rekabetçi ve daha hareketli bir yapının olduğu günümüzde başarı için her ikisi de gereklidir. Güçlü liderlik ile güçlü yöneticilik birleştirilerek, biri diğerini dengelemek için kullanılmalıdır. Günümüzde karmaşıklıkla başa çıkan, bir durum karşısında düzen ve öngörülebilirlik sağlayan yöneticilik yeterli değildir. Örgütlerin başarı için değişime adapte olması gerekir. Ani değişimlerle nasıl başa çıkılacağını öğrenmek liderlik becerisidir. Daha fazla değişim her zaman daha çok liderlik ister. Bu yönüyle. Başarılı bir yönetim için, liderlik ile yöneticilik arasındaki temel farklar anlaşıldıktan sonra her iki özelliği de sağlayacak eğitimler verilmelidir. Yöneticilik ile liderlik arasındaki temel farklar şunlardır (Kotter, 2011, s. 37-41); Yöneticilik, planlama ve bütçe yapmayı gerektirir. Liderlik yön belirlemektir. Yöneticilik, örgütlenme ve kadro oluşturmayı gerektirir. Liderlik disipline uyumu sağlamaktır. Yöneticilik, kontrol ve problem çözmeyi gerektirir. Liderlik motivasyonu sağlar. Yöneticinin yönetsel bilgi ve becerisi, örgütteki insan ve madde kaynaklarının, örgütsel amaçlar doğrultusunda etkili bir biçimde kullanılması için tek başına yeterli değildir. Yöneticinin yönetsel bilgi ve becerisinin yanında liderlik özelliğinin de önemi büyük olmaktadır. Bu yönüyle liderlik, bir yöneticinin sahip olması gereken en önemli yeteneklerden biridir (Akyüz, 2002, s. 110-111). Liderlik üzerine uzun yıllar yapılan çalışmalar sonucunda, çeşitli sayıda teori ve model geliştirilmiştir. Bu teori ve modellerin her biri, konuyu farklı açılardan ele alarak farklı sonuçlar öne sürmüşlerdir (Taşkiran, 2011, s. 18). Liderlik ile ilgili geliştirilen teori

ve yaklaşımlar, liderlik sürecini ve olayını nasıl anlayabiliriz? Hangi koşullarda ne tür liderlik gereklidir? Lider olabilecek kişileri önceden belirlemek mümkün müdür? Gibi sorulara cevap bulabilmeyi hedeflemiştir. Her teori, liderlik sürecinin değişik yönlerini ele almış ve süreci anlamak için değişik değişkenlere ağırlık vermiştir (Koçel, 2011, s. 575). Bu duruma bağlı olarak, geliştirilen kuramlar, belli bir değişim göstermektedir. Literatürde konu ağırlıklı olarak “özellikler”, “davranışsal” ve “durumsal” olmak üzere üç yaklaşım gurubunda ele alınmaktadır (Gümüşeli, 1996, s. 3-4). 1940’lı ve 1950’li yıllardaki çalışmalarda, daha çok liderin kişisel özelliklerinin onun başarısında etkili olduğu temel düşüncesinden hareket eden araştırmalar yapılmıştır ve bu çalışmalar “özellikler yaklaşımı” olarak adlandırılmıştır. “Özellikler yaklaşımını” takiben 1960’lı yıllarda ise araştırmacılar, dikkatlerini liderin kişisel özelliklerinden davranışlarına yöneltmişler, liderin “kim” olduğundan çok “ne yaptığı” ile ilgilenmeye başlamışlardır. Daha sonra, 1970’li yıllarda kendini göstermeye başlayan yeni bir akım, iş çevresini etkileyen durumsal faktörleri incelemeye almıştır (Arıkan, 1997, s. 8). 1980’li yıllarda liderlikle ilgili düşüncelerde değişiklikler olmuştur. Bu değişikliklerden biri, liderliğin bağımsız bir değişken yerine, bağımlı değişken olarak ele alınmaya başlanmasıdır. Bu değişim, lider davranışının nedenleri üzerinde durmaya ağırlık verilmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, liderlerin neden “o şekilde” davrandıkları keşfedilmeye çalışılmıştır. Diğer bir değişim, özellikler yaklaşımının, durumsallık perspektifinde yeniden oluşturulmasıdır. Bu değişimle, liderin sahip olduğu bazı özelliklerin ya da kişisel karakteristiklerin, durumsal bir çerçeve içerisinde araştırılmasına odaklanılmıştır. Ayrıca, özellikler yaklaşımında gözden kaçırılmış bazı değişkenlere yoğunlaşarak yeniden harekete geçirilmesi hedeflenmiştir (Taşkıran, 2011, s. 49). Güncel yaklaşımlarla, daha çok yakın zamanda gündeme gelmeye başlayan yeni birtakım becerileri ifade eden liderlik yaklaşımları kastedilmektedir. Yeni liderlik kuramları diğer liderlik kuramlarına göre, örgütü oluşturan bireyi merkeze almaktadır. Güncel yaklaşımlarda liderlik, kendisi de dahil örgütü bir takım haline getirerek, bu takımın bireylerinde, değişim merkezli başarıya odaklanmış bir vizyon duygusu oluşturma becerilerini kapsar (Yılmaz, 2006, s. 20-23). Okul Müdürünün Liderliği: Bir ülkenin kalkınmasını ve ilerlemesini devam ettirilebilmesinde, büyük öneme sahip olan eğitim sistemi içinde yer alan en önemli örgüt, okullardır. Okul, her türlü eğitim ve öğretim faaliyetleri ile toplumdaki bireylerin toplu olarak eğitilmesi işlevini üstlenen örgütlerin ortak adıdır (Erden, 1998, s. 50). Eğitim sistemimiz içerisinde okullar, sayıca fazla olmaları, görevleri ve özellikleriyle önemli bir yer tutar. Halk ile en fazla ilişkili olan

kurum olması sebebiyle okullar, eğitim sisteminin en önemli parçasıdır (İlgar, 2005, s. 91). Okulların amaçlarının gerçekleşmesinde, birinci derecede etkili ve sorumlu olan, okul yönetimidir. Okul yönetimi, müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılarında oluşur. Fakat okulda lider olarak görülen kişiler öncelikle okul müdürleridir. Atama ile göreve gelen okul müdürü, resmi, sosyal ve teknik yetkilerden güç alan bir üsttür. Resmi yetkileri bulunduğu makamdan, sosyal yetkileri birlikte görev yaptığı personel ve çevreden, teknik yetkileri ise yönetimle ilgili bilgi ve becerilerinden kaynaklanır. Okul müdürünün etkili bir lider olabilmesi için bu yetkilerin tümüne sahip olması gerekir (Kayhan ve Eroğlu, 2002, s. 50). Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği'nin 78. maddesinde okul müdürü, şu şekilde tanımlanmıştır: "Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge ve diğer ilgili mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanımından, ekip ruhu anlayışıyla yönetiminden ve temsilinden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideridir." Geleneksel sistemde okul müdürünün, teknik, insani ve kavramsal konularda yeterliliklere sahip olması gerektiği öngörülmekteydi. Bu sistemde okul müdürünün temel görevi, okulun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan kaynakların sağlanması, yönetim süreçleri ve işlevleri üzerine yoğunlaşmaktı. Fakat yapılan araştırmalar, okul müdürünün geleneksel sistemdeki rol ve sorumluluklarının değiştiğini göstermektedir. Günümüz okul müdürlerinin görev ve sorumlulukları, liderlik, iletişim, grup süreçleri, program geliştirme, öğretme ve öğrenme süreçleri, performans değerlendirme gibi birçok farklı başlıklar altında toplanmaktadır (Turan ve Şişman, 2004, s. 102). Okulun etkililiğinde, okul müdürlerinin liderlik rolleri önem taşımaktadır. Çünkü bir eğitim lideri olarak okul müdürleri, okulun her yönü ile başarısından ya da başarısızlığından birinci derecede sorumlu olarak görülen kişilerdir. Etkili okul araştırmalarında, okul müdürünün liderlik özellikleri ile okulun etkililiği arasında ilişkiler bulunmuştur. Araştırmalar okulun etkililiğini öğrencilerin akademik başarılarıyla sınırlandırdığı yönünde eleştirilse de, okulun etkililiği üzerinde okul müdürünün liderlik özelliklerinin rolü olduğu konusunda, alanyazında bir fikir birliği bulunmaktadır (Balcı, 2002, s. 113). Okul yöneticisinin etkili lider olması, okulların hedeflerine ulaşabilmesinin en önemli koşullarından birisidir. Liderlik özelliklerine sahip olan yönetici izleyicileri olan öğretmen ve öğrenciler üzerinde pozitif etkiye sahip olacaktır. Klasik yönetim anlayışından sıyrılmadığı için değişen liderlik rollerini kavrayıp uygulayamayan okul müdürleri öğretmen performansını yönetmede etkili olamamaktadır.

Bu bağlamda, yöneticinin sahip olduğu liderlik tarzı oldukça önemli bir değişkendir. Yöneticinin sergilediği liderlik tarzı davranışları, izleyicileri için model olacaktır. Yönetici davranış modeli olmakla, gelecekte öğrenci ve öğretmenlerin, sergileyecekleri davranışlara kaynaklık edebilecektir (Taş, Çelik ve Tomul, 2007, s. 86). Son yıllarda özellikle gelişmiş ülkelerde, günümüz okullarını yönetebilecek müdürler için gerekli olan liderlik rollerini belirlemek amacıyla, çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiş ve çağdaş okul müdürünün liderlik rolleri yeniden belirlenmiştir. Bu liderlik rolleri; vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümcü liderlik, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik şeklinde sıralanabilir. Çok farklı liderlik rolleri çıkmasına rağmen okul örgütlerinde en fazla, dönüşümcü, öğretimsel, kültürel ve vizyoner liderlik rollerinin etkili olduğu saptanmıştır (Tahaoglu, 2007, s. 9). Okulların kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, değişimi okul ortamına getiren, değişimi yöneten liderlik tipine sahip müdürlere gereksinim vardır. Bu liderlik tipinin adı “Dönüşümcü (Transformasyonel)” liderliktir (Eraslan, 2004, s. 2). Okulu yeniden örgütleme çabaları, okul yöneticilerinin temel yöneticilik rollerinde öğretimsel liderlikten dönüşümcü liderliğe doğru bir değişmeye yol açmıştır. Dönüşümcü liderlik biçimi, karar verme sürecinde ortaya sorunları çözmeye, öğretmenlerin örgütsel çatışmalarını çözmeye, okula hizmet eden geniş bir toplumsal çevreyle iyi ilişkiler kurma açısından etkili olabilir (Çelik, 2012, s. 148-150). Eğitim yönetimi alanının temelini, yönetim yaklaşımları araştırmalarından elde edilen bulgular oluşturmuştur. Yönetim yaklaşımları araştırmaları sonucu geliştirilen kuramlar, yönetim alanının genel niteliklerini göz önünde bulundurduğundan, tanım, işlev ve model olarak eğitim yönetimi uygulamalarını tam karşılayamamıştır. Öğrenme ve öğretmenin kendine özgü özelliklerini birleştiren eğitim örgütlerinin, eğitim yöneticisi ihtiyacı ve beklentileri, bu kuramlarla sağlanamamıştır. Bu duruma bağlı olarak okullara özgü bir yönetim türü üzerinde daha sık durmaya başlanmıştır.

Öğretimsel liderlik bu arayışlar neticesinde ortaya çıkan bir liderlik tipidir (Gümüseli, 1996, s. 6). Örgütsel yaşamda birçok liderlik tipi tanımlamaları yapılmasına rağmen, öğretimsel liderliği tüm diğer liderlik yaklaşımlarından ayıran şey, onun eğitim kurumlarına özgü oluşudur. Öğretimsel bir lider olarak okul müdürünün asıl işi öğretim sürecine liderlik etmektir (Kış ve Konan, 2013, s. 165). Okul yöneticisinin klasik rol ve liderlik anlayışı, öğretimsel liderlik ile köklü bir biçimde değişmiştir. Okul yöneticisinin birtakım yönetsel rolleri ön plandayken, öğretimsel liderlikle öğretimi geliştirme ön plana çıkmıştır. Buna göre öğretimsel bir lider olarak okul yöneticisinin birbiriyle bütünleşen üç

önemli rol boyutu vardır: okulun misyonunu belirleme, öğretimsel programı yönetme ve okulun iklimini geliştirme (Çelik, 2012, s. 43-44, 227).

Kültürel liderlik okulun misyonunu yerine getirebilmesi için okul müdürünün kullandığı bir liderlik biçimidir. Kültürel bir lider olarak okul yöneticisinin görevi, paylaşılan bir okul kültürünün oluşturulmasıdır. Okul kültürü, okul personelinin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilmektedir (Atay, 2001, s. 181).

Okul müdürünün yorumlayıcı, sunucu ve resmi olmak üzere üç tür kültürel liderlik rolü vardır. Yorumlayıcı kültürel liderlik rolü; okulun görevlerini, normlarını ve değerlerini yorumlama, sunucu kültürel liderlik rolü; davranışı modelleştirme, davranışların ayrıntılarını belirleme ve grup önünde etkili sunu yapma, resmi kültürel liderlik rolü; geleneksel törenler ve halka açık etkinlikler düzenleme olarak açıklanmaktadır (Aksu, Fırat ve Şahin, 2003, s. 493). Yaşanan hızlı değişimin yönetilebilmesi için okul yöneticisinin yeni bir liderlik rolünü üstlenmesi gerekir. Bu yeni rol, vizyoner liderlik olarak adlandırılmaktadır. Vizyoner liderlik, okulun vizyonunu ve misyonunu biçimleyen ve okulun geleceğine ilişkin öngörülerde bulunmayı gerektiren bir liderlik biçimidir (Çelik, 1996, s. 37). Vizyon, okul çalışanlarında coşku ve bağlılık yaratır. Vizyon sahibi okullar, yersiz sorunlarla boğuşmaz. Takım ruhunu canlandırmak ve dinamik bir yöntem ortaya koymak için okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rolüne sahip olması gerekir. Vizyoner liderler, oluşturacakları takım ruhuyla ve ortaya koyacakları dinamik bir yöntemle okullarındaki eğitimin kalitesini artırabilirler. Vizyoner bir lider olan okul yöneticisi, gelecek yönelimli olmak zorundadır. Buna göre eğitim alanında meydana gelen değişimleri izleyerek, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmalıdır (Durukan, 2006, s. 277-284).

Etik bir lider olarak okul müdürü, doğruyu ve yanlısı, iyiyi ve kötüyü, haklıyı ve haksızı ayıran bir değerler sistemi geliştirir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken, amaca giden her yolu doğru olarak görmez ve bu değerler sistemine bağlı kalır. Ayrıca karmaşık bir ortamda karar vermek zorunda kaldığında bu sistemi göz önünde bulundurur (Turhan, 2007, s. 41). Bu değerler sistemi örgütsel kültür, ahlak, değer, güven, doğruluk, normlar, inanç, sevgi, hoşgörü, tarafsızlık, örf, adet, vicdan gibi değişkenlerden etkilenir (Uğurlu, 2009, s. 68).

Öğretmen Performansı: Performans, bir işi yapan bireyin, gurubun ya da örgütün, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda neyi sağlayabildiğini, miktar ve/veya kalite olarak belirten bir kavramdır. Başka bir ifadeyle belirlenmiş olan bir hedefe ulaşım

seviyesinin ölçümüdür. Sonucun değerlendirilmesi mutlak ya da göreceli olabilir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2000, s. 74). Performans, belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkanı, sayısal olarak ve kalite açısından betimleyen bir kavramdır. Performans kelimesi ortalamanın üzerindeki başarıyı ifade eder (Bilgin, 2004, s. 13). Köken olarak Fransızca “performance” kelimesinden gelen performans kavramı, Türkçeye Türk Dil Kurumu tarafından “Başarım” olarak çevrilmiştir. Fakat günlük konuşma ve yazı dilinde başarım kelimesi hemen hemen hiç kullanılmamakta, performans kelimesi tercih edilmektedir. Performans kelimesi ilk defa, sanatsal ve eğlence amaçlı kullanılmıştır. Bu sözcük sonraki yıllarda farklı alanlarda, olumlu anlamlarda karşımıza çıkmaktadır. Bireyin performansı, bireysel ve bireysel olmayan pek çok faktörden etkilenir. Bu faktörlerin uyumlu olması durumunda, yüksek performans ortaya çıkar. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, kişilik özellikleri, iş deneyimi, yetenek ve işe ilişkin bilgi ve becerilerden oluşur. Dışsal faktörler olarak da adlandırılan bireysel olmayan faktörler ise, örgütsel yapı ve iklim, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin niteliği gibi faktörlerdir (Weightman, 2004, s. 160-161). Bir ülkenin gelişimi açısından eğitim hayati öneme taşımaktadır. Buna bağlı olarak, kaliteli ve etkili okullara sahip olmak bir zarurettir. Bu zaruretin yerine getirilmesi öğretmenlerin işlerinde yüksek performans göstermelerine bağlıdır. Öğretmen performansını etkileyen en önemli etkenlerden biri, okul müdürlerinin öğretmenlere karşı sergiledikleri liderlik davranışlarıdır. Okul müdürlerinin hangi davranışlarının ve liderlik stillerinin öğretmen performansına olumlu yönde etki ettiğinin tespit edilmesi, bu açıdan önem arz etmektedir. Ülkemizde; eğitim alanında, liderlik ve performans konularında ayrı ayrı çeşitli araştırmalar yapılmış olmasına rağmen, alanyazında okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmen performansı arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, okul müdürlerinin hangi liderlik davranışlarının, öğretmen performansını arttırdığının belirlenmesi, okul müdürlerinin bu davranışları kazanma adına gösterecekleri çabayla, kendilerini geliştirmelerine önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu araştırmayla, MEB’in okul müdürlerine eğitim veren kurumların, okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmen performansı arasındaki ilişkiye dikkatlerinin çekilebileceği ve elde edilen bulgulardan, mevcut okul müdürleriyle birlikte okul müdürü adaylarının yetiştirilmesi sürecinde ve hizmetiçi eğitim çalışmalarında yararlanılabileceği düşünülmektedir. Araştırma bu yönüyle Türk milli eğitim sisteminin iyileştirilmesi çalışmalarına katkı sağlayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, betimsel tarama modelinde bir araştırmadır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımları olup araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2006).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma, Denizli İli'ne bağlı Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapmakta olan yöneticileri kapsayacaktır. 2018-2019 eğitim öğretim yılında okul öncesi eğitim kurumlarında yaklaşık 550 öğretmen görev yapmaktadır. Bu öğretmenlerden tesadüfi örneklem yöntemi ile en az 176 öğretmen veri toplanmıştır.

Ölçeğin birinci bölümünden elde edilen, evrene ait bilgiler aşağıda Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1 Evren ve örnekleme oluşturan Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin değişkenlere göre dağılımları

Değişkenler		N	%
Yaşınız	22-34 Yaş Arası	113	64,2
	35 Yaş ve Üzeri	63	35,8
	Toplam	176	100
Görev Yaptıkları Okuldaki Hizmet Yılları	1-8 Yıl arası	137	77,8
	9 Yıl ve Üzeri	39	22,2
	Toplam	176	100
Sendikaya Üyelik	Evet	82	46,6
	Hayır	94	53,4
	Toplam	176	100
Hizmet Yılları	1-8 Yıl	44	25
	9-15 Yıl	84	47,7
	16 yıl ve üzeri	48	27,3
	Toplam	176	100
Medeni Durum	Bekar	48	27,3
	Evli	128	72,7
	Toplam	176	100

Tablo 1 incelendiğinde öğretmenlerin yaş oranına bakıldığında %64.2'si 22-34 yaş arası, %35.8'i 35 yaş üzerindedir. Yaş oranlarına bakıldığında 22-34 yaş arası daha yüksektir. Görev yaptıkları okuldaki hizmet yıllarına bakıldığında 1-8 yıl arası %77.8'dir, 9 yıl ve üzeri %22.2'dir. Hizmet yıllarına bakıldığında 1-8 yıl arası görev yapanların oranı yüksektir. Sendikaya üyeliklerine bakıldığında üye olanlar %46.6' dır, üye olmayanların oranı %53.4 tür, arasındaki çok büyük oran görülmemektedir. Hizmet yıllarına bakıldığında ise %25'i 1-8 yıl arası, %47.7'si 9-15 yıl arası ve %27.3'ü 16 yıl ve üzerini kapsamaktadır. Görüldüğü üzere 9-15 hizmet yılı oranı daha yüksektir. Son olarak da medeni durumuna bakıldığında bekar oranı %27.3'tür, evli oranı ise %72.7'dir .Evli oranı daha yüksektir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmada, verilen toplanması için; Taş, Çelik ve Tomul (2007) tarafından geliştirilen “Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 59 madde oluşmakta ve beş alt boyuta ayrılmıştır. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ise okul yöneticisinin otoriter, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzına ilişkin sorular yer almaktadır. Liderlik tarzına ilişkin şekilde beşli dereceleme ölçeği biçiminde düzenlenmiştir. Her Zaman, Çoğunlukla, Ara Sıra, Nadiren, Hiç şeklinde maddeler yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirliği için, Cronbach Alfa katsayısı her boyut için ayrı ayrı hesaplanmıştır; Genel güvenilirlik katsayıları Otoriter Liderlik($\alpha=.81$), Demokratik Liderlik($\alpha=.86$), Serbest Bırakıcı Liderlik($\alpha=.74$), Dönüşümcü Liderlik($\alpha=.94$), Etkileşimci Liderlik($\alpha=.82$) olarak bulunmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

İl Millî Eğitim Müdürlüğünden izin alınmasının ardından, veriler, öğretmenlerin görev yaptığı okullara araştırmacı tarafından bizzat gidilerek toplanmıştır. Ölçekler ders araları ve dinlenme saatlerinde dağıtılmış ve doldurulmasının ardından hemen toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Bu bölümde, öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin değerlendirmeleri ile bu değerlendirmelerin; yaş, medeni durumları kıdem, çalıştıkları okuldaki kıdemleri, sendikaya üyelikleri değişkenlerine göre farklı olup

olmadığına ilişkin bulgular yer almaktadır. Bulgular alt amaçlara uygun olarak tablolandırılmıştır. Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenler (yaş, mesleki kıdem, okuldaki mesleki kıdem, sendikaya üyelikleri, medeni durum) açısından incelenmiştir. Toplanan veriler öncelikle bilgisayar paket programına (SPSS-Statistical Program for Social Sciences) girilerek, istatistiksel işlemlere tabi tutulmuştur. Verilerin analizinde; frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{x}), standart sapma (ss) bağımsız örneklem grupları için t-testi, ikiden çok grup ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) hesaplanmıştır. Veriler betimleyici istatistikler ile sunulmuştur. Manidarlık sınamalarında anlamlılık düzeyi olarak $\alpha = 0.05$ alınmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan araştırma sorularına istatistiksel olarak cevaplar aranmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarına ilişkin öğretmen değerlendirmeleri ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu genel amaç çerçevesinde; okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarına ilişkin öğretmenlerin değerlendirmelerinin; cinsiyet, branş, kıdem ve mezun oldukları okul değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır.

4.1 Öğretmenlerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde Özyeterlilik ölçeği ile araştırmaya katılan öğretmenlerden toplanan veriler ele alınmıştır. Elde edilen verilerle araştırma sorularına yanıtlar aranmıştır. Liderlik tarzı ölçeği “Otoriter Liderlik”, “Demokratik liderlik”, “Serbest Bırakıcı Liderlik”, “Dönüşümcü Liderlik” ve “Etkileşimci Liderlik” olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin bulgular

Boyutlar	\bar{X}	Bağlılık Düzeyi
Otoriter Liderlik	3,89	Yüksek
Demokratik Liderlik	3,35	Orta
Serbest Bırakıcı Liderlik	3,97	Yüksek
Dönüşümcü Liderlik	3,34	Orta
Etkileşimci Liderlik	3,66	Yüksek

Elde edilen veriler Tablo 2’de sunulmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla elde edilen verilerin ortalamalarına bakılmıştır. Ortalamalar 5,00-4,20 aralığında ise “çok yüksek” 4,19-3,40 aralığında ise “yüksek”; 3,39-2,60 aralığında ise “orta”; 2,59-1,80 aralığında ise “düşük”; 1,79-1,00 aralığında ise “çok düşük” biçiminde yorumlanmıştır. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenler Otoriter Liderlik (OL) alt boyutunda yüksek düzeyde liderlik tarzı ($\bar{x}_{ol}=3,89$) sergilemekte; Demokratik Liderlik (DL) alt boyutunda orta düzeyde liderlik tarzı ($\bar{x}_{dl}=3,35$) sergilemektedir. Öğretmenler, Serbest Bırakıcı Liderlik (SBL) alt boyutunda ise yüksek düzeyde liderlik tarzı ($\bar{x}_{sbl}=3,97$) sergilediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler, Dönüşümcü Liderlik (DÖNL) alt boyutunda ise orta düzeyde

liderlik tarzı ($\bar{x}_{dön} = 3,34$) sergilediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler, Etkileşimci Liderlik (EL) alt boyutunda ise yüksek düzeyde liderlik tarzları ($\bar{x}_{el} = 3,66$) sergilediklerini belirtmişlerdir. Liderlik tarzı davranışlar ölçeğinin tümü değerlendirildiğinde ise öğretmenlere göre yöneticilerin liderlik tarzı davranışlarını; Otoriter Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Etkileşimci Liderlik) yüksek düzeyde, (Demokratik Liderlik Dönüşümcü Liderlik) orta düzeyde sergiledikleri görülmektedir.

22-34 yaş arası öğretmenler ile 35 yaş ve üzeri öğretmenlerin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri arasında 0.05 manidarlık düzeyinde fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 3. Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin yaş dağılımına göre t-testi sonuçları

	Yaşınız	N	\bar{x}	ss.	sd.	t.	p
Otokratik Liderlik	22-34 Yaş Arası	113	3,6779	0,9128	174	0,477	0,071
	35 Yaş ve Üzeri	63	3,6143	0,7173			
Demokratik Liderlik	22-34 Yaş Arası	113	3,9067	0,5952	174	0,536	0,293
	35 Yaş ve Üzeri	63	3,8535	0,6938			
Serbest Bırakıcı Liderlik	22-34 Yaş Arası	113	3,321	0,4503	174	1,157	0,682
	35 Yaş ve Üzeri	63	3,4012	0,4225			
Dönüşümcü Liderlik	22-34 Yaş Arası	113	3,9858	0,7669	174	0,389	0,366
	35 Yaş ve Üzeri	63	3,9376	0,8275			
Etkileşimci Liderlik	22-34 Yaş Arası	113	3,3292	0,4942	174	0,287	0,758
	35 Yaş ve Üzeri	63	3,3508	0,4475			

Tablo 3'te görüldüğü gibi liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin yaş dağılımına göre t-testi sonuçlarına bakıldığında; Otokratik Liderlik ($t=0,477$; $p>0.05$), Demokratik Liderlik ($t=0,536$; $p>0.05$), Serbest Bırakıcı Liderlik ($t=1.157$; $p>0.05$), Dönüşümcü liderlik ($t=0,389$; $p>0.05$) ve Etkileşimci Liderlik ($t=0,287$; $p>0.05$) ilişkin görüşleri arasında ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur.

Sendikaya üye olan öğretmenler ile üye olmayan öğretmenlerin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri arasında 0.05 manidarlık düzeyinde fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 4. Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin bir sendikaya üyeliklerine göre t-testi sonuçları

	Bir Sendikaya Üyemisiniz	N	\bar{X}	ss.	sd.	t.	p
Otokratik Liderlik	Evet	82	3,6549	0,837	174	0,39	0,246
	Hayir	94	3,6553	0,8591			
Demokratik Liderlik	Evet	82	3,9587	0,6562	174	1,399	0,739
	Hayir	94	3,8257	0,6045			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Evet	82	3,3814	0,4163	174	0,89	0,679
	Hayir	94	3,3221	0,462			
Dönüşümcü Liderlik	Evet	82	4,1138	0,8196	174	2,315	0,295
	Hayir	94	3,8418	0,7388			
Etkileşimci Liderlik	Evet	82	3,4232	0,4731	174	2,267	0,876
	Hayir	94	3,2617	0,4698			

Tablo 4’te görüldüğü gibi liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin Sendikaya üye olan ve olmayan öğretmenler göre t-testi sonuçlarına bakıldığında; Otokratik Liderlik ($t=0,39$; $p>0.05$), Demokratik Liderlik ($t=1,399$; $p>0.05$), Serbest Bırakıcı Liderlik ($t=0,89$; $p>0.05$), Dönüşümcü liderlik ($t=2,315$; $p>0.05$) ve Etkileşimci Liderlik ($t=2,267$; $p>0.05$) ilişkin görüşleri arasında ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur.

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri arasında 0.05 manidarlık düzeyinde fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 5. Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre t-testi sonuçları

	Medeni Durumunuz	N	\bar{X}	ss.	sd.	t.	p
Otokratik Liderlik	Bekar	48	3,5854	0,7965	174	0,668	0,269
	Evli	128	3,6812	0,866			
Demokratik Liderlik	Bekar	48	3,992	0,5465	174	1,347	0,188
	Evli	128	3,8486	0,6573			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Bekar	48	3,3485	0,5157	174	0,22	0,189
	Evli	128	3,3501	0,4118			
Dönüşümcü Liderlik	Bekar	48	4,1083	0,759	174	1,447	0,986
	Evli	128	3,9161	0,7939			
Etkileşimci Liderlik	Bekar	48	3,3813	0,4555	174	0,754	0,522
	Evli	128	3,3203	0,4853			

Tablo 5'te görüldüğü gibi liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin medeni durumlarına göre t-testi sonuçlarına bakıldığında; Otokratik Liderlik ($t=0,668$; $p>0.05$), Demokratik Liderlik ($t=1,347$; $p>0.05$), Serbest Bırakıcı Liderlik ($t=0,22$; $p>0.05$), Dönüşümcü liderlik ($t=1.447$; $p>0.05$) ve Etkileşimci Liderlik ($t=0,754$; $p>0.05$) ilişkin görüşleri arasında ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki hizmet yıllarına göre öğretmenlerin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri arasında 0.05 manidarlık düzeyinde fark olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 6 Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okullardaki hizmet yıllarına göre t-testi sonuçları

	Bu Okuldaki Hizmet Yılıınız	N	\bar{X}	ss.	sd.	t.	p
Otokratik Liderlik	1-8 Yıl arası	137	3,6226	0,8321	174	0,954	0,965
	9 Yıl ve Üzeri	39	3,7692	0,8968			
Demokratik Liderlik	1-8 Yıl arası	137	3,8911	0,6171	174	0,134	0,226
	9 Yıl ve Üzeri	39	3,8757	0,6852			
Serbest Bırakıcı Liderlik	1-8 Yıl arası	137	3,3404	0,4338	174	0,522	0,368
	9 Yıl ve Üzeri	39	3,3823	0,4702			
Dönüşümcü Liderlik	1-8 Yıl arası	137	3,9796	0,7616	174	0,347	0,348
	9 Yıl ve Üzeri	39	3,9299	0,8805			
Etkileşimci Liderlik	1-8 Yıl arası	137	3,3745	0,4884	174	1,973	0,662
	9 Yıl ve Üzeri	39	3,2051	0,4129			

Tablo 6'da görüldüğü gibi liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin medeni durumlarına göre t-testi sonuçlarına bakıldığında; Otokratik Liderlik ($t=0,954$; $p>0.05$), Demokratik Liderlik ($t=0,134$; $p>0.05$), Serbest Bırakıcı Liderlik ($t=0,522$; $p>0.05$), Dönüşümcü liderlik ($t=0,347$; $p>0.05$) ve Etkileşimci Liderlik ($t=1,973$; $p>0.05$) ilişkin görüşleri arasında ($p>0.05$) düzeyinde anlamlı bir fark yoktur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik tarzı davranışları ölçeği ve alt boyutlarına verdikleri yanıtların göreve başladığından itibaren hizmet yılı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans (Anova) analizi yapılmıştır.

Tablo 7. Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin göreve başladığından itibaren hizmet yıllarına göre Anova sonuçları

		kt.	sd.	ko.	f	p	Fark
Otokratik Liderlik	Gruplar arası	3,118	2	1,559	2,206	0,113	Yok
	Gruplar içi	122,3	173	0,707			
	Toplam	125,4	175				
Demokratik Liderlik	Gruplar arası	0,833	2	0,416	1,047	0,353	Yok
	Gruplar içi	68,8	173	0,398			
	Toplam	69,63	175				
Serbest Bırakıcı Liderlik	Gruplar arası	0,35	2	0,175	0,899	0,409	Yok
	Gruplar içi	33,69	173	0,195			
	Toplam	34,04	175				
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	0,243	2	0,121	0,994	0,824	Yok
	Gruplar içi	108,2	173	0,625			
	Toplam	108,4	175				
Etkileşimci Liderlik	Gruplar arası	0,574	2	0,287	1,266	0,285	Yok
	Gruplar içi	39,22	173	0,227			
	Toplam	39,79	175				

Tablo 7'ye göre, Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarını görüşlerinin, göreve başladığından itibaren hizmet yıllarına göre Tek yönlü varyans analizi(ANOVA) tablosu incelendiğinde; hizmet yılları arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Öğretmenlerin, “Otokratik Liderlik” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin hizmet yılları farklı olan öğretmenlerin görüşleri arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. ($F=2,206; p>0.05$)

“Demokratik Liderlik” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin hizmet yılları farklı olan öğretmenlerin görüşleri arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,047; p>0.05$).

“Serbest Bırakıcı Liderlik” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin hizmet yılları farklı olan öğretmenlerin görüşleri arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=0,889; 0.05$).

“Dönüşümcü Liderlik” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin hizmet yılları farklı olan öğretmenlerin görüşleri arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark

bulunmamıştır ($F=0,994$; 0.05).

“Etkileşimci Liderlik” alt boyutuna verilen yanıtlara ilişkin hizmet yılları farklı olan öğretmenlerin görüşleri arasında 0.05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F=1,266$; $p>0.05$).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik tarzları ölçeği ve boyutlarına göre öğretmenlerin liderlik tarzlarına ilişkin Pearson Korelasyon Testi analizi yapılmıştır.

Tablo 8. Liderlik tarzı davranışlarına ilişkin korelasyon sonuçları ($n=176$)

		DÖNÜŞÜMCÜ L.	ETKİLEŞİMCİ L.
OTOKRATİK L.	Pearson Correlation	,492**	,070
	Sig. (2-tailed)	,000	,359
DEMOGRATİK L.	Pearson Correlation	,817**	,431**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
SERBEST L.	Pearson Correlation	,589**	,313**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000

**0.01, *0.05 düzeyinde anlamlı korelasyon vardır.

Tablo 8’de Öğretmenlerin okul yöneticilerinin Liderlik Tarzları alt boyutu arasında 0.05 manidarlık düzeyinde aralarındaki ilişkinin korelasyon sonuçları incelendiğinde; Otokratik Liderlik ile Demokratik liderlik arasında ($r=0.521$ $p<0.05$) orta düzeyde ve olumlu anlamlı bir ilişki vardır, Serbest Bırakıcı Liderlik ($r=0.483$ $p<0.05$) orta düzeyde ve olumlu yönde anlamlı ilişki vardır, Dönüşümcü Liderlik ($r=0.492$ $p<0.05$) orta düzeyde ve olumlu yönde anlamlı ilişki vardır. Otokratik Liderlik ile Planlama ve Demokratik liderlik arasında ($r=0.359$ $p>0.05$) anlamlı bir ilişki yoktur.

Demokratik liderlik ile Serbest bırakıcı Liderlik alt boyutu arasında ($r=0.569$ $p<0.05$) orta düzeyde ve olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır, Dönüşümcü Liderlik ile ($r=0.817$ $p<0.05$) çok yüksek düzeyde ve olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır, Etkileşimci liderlik ile ($r=0.431$ $p<0.05$) orta düzeyde ve olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Serbest bırakıcı Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik alt boyutu arasında ($r=0.589$ $p<0.05$) orta düzeyde ve olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır, Etkileşimci Liderlik ile ($r=0.313$ $p<0.05$) düşük düzeyde ve olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Dönüşümcü Liderlik ile Etkileşimci Liderlik alt boyutu arasında ($r=0.615$ $p<0.05$) yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları alt boyutu arasında 0.05

manidarlık düzeyinde aralarındaki ilişkinin korelasyon sonuçları incelendiğinde; Otokratik Liderlik ile Planlama ve Demokratik liderlik orta düzeyde ve anlamlı ilişki vardır, Serbest Bırakıcı Liderlik ile orta düzeyde ve anlamlı ilişki vardır, Dönüşümcü Liderlik ile orta düzeyde ve olumlu yönde anlamlı ilişki vardır. Demokratik liderlik ile Serbest bırakıcı Liderlik alt boyutu arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır, Etkileşimci liderlik ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Serbest bırakıcı Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik alt boyutu arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır, Etkileşimci Liderlik ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşümcü Liderlik ile Etkileşimci Liderlik alt boyutu arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Otokratik Liderlik ile Demokratik liderlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları alt boyutu arasında 0.05 manidarlık düzeyinde aralarındaki ilişkinin korelasyon sonuçları incelendiğinde Demokratik Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik çok yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Demokratik liderler grup tartışmalarına izin verirler ve grupla karar vermeyi özendirirler. Astlarını bilgilendirir ve astların kendi düşüncelerini lider ve grupla paylaşmalarını, önerilerde bulunmalarını özendirirler, gücünü astları ile birlikte yetkilerinden alan, karar alma sürecine astlarını katan kimselerdir. Bu tip liderler, yüksek iş doyumunu, düşük devamsızlık yaratırlar ve çalıştıkları örgütleri başarıya ulaştırırlar. Dönüşümcü lider ise izleyenleri ile hareket eder, onların duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini dikkate alır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profiline sahiptir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini beklentileri aşan bir performans göstermeleri konusunda güdüler. Bu iki liderlik tarzı arasında ki yüksek düzeyde anlamlı ilişkiye bakılarak okullardaki ve eğitim kurumlarında başarılı ve yüksek düzeyde yönetim ve performans sağlamada büyük etkisi olacağı söylenebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Araştırma, Denizli İli'ne bağlı Pamukkale ve Merkezefendi ilçelerinde görev yapmakta olan öğretmenleri kapsamaktadır. 2018-2019 eğitim öğretim yılında okul öncesi eğitim kurumlarında yaklaşık 550 öğretmen görev yapmaktadır. Bu öğretmenlerden tesadüfi örneklem yöntemi ile seçilen 176 öğretmen veri toplanmıştır. Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin değerlendirmeleri ile bu değerlendirmelerin; yaş, medeni durumları kıdem, çalıştıkları okuldaki kıdemleri, sendikaya üyelikleri ve mezun oldukları okul değişkenlerine göre farklı olup olmadığına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerinin 22-34 yaş arası öğretmenler ile 35 yaş ve üzeri öğretmenlerin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri arasında 0.05 manidarlık düzeyinde aralarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Sendikaya üye olan öğretmenler ile üye olmayan öğretmenlerin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri arasında 0.05 manidarlık düzeyinde aralarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri arasında 0.05 manidarlık düzeyinde aralarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki hizmet yıllarına göre öğretmenlerin liderlik tarzlarına ilişkin görüşleri arasında 0.05 manidarlık düzeyinde aralarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Öğretmenlerin okul öncesi yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarını görüşlerinin, göreve başladığından itibaren hizmet yıllarına göre hizmet yılları arasında 0.05 manidarlık düzeyinde aralarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları alt boyutu arasında 0.05 manidarlık düzeyinde aralarındaki ilişkinin korelasyon sonuçları incelendiğinde; Otokratik Liderlik ile Planlama ve Demokratik liderlik orta düzeyde ve anlamlı ilişki vardır, Serbest Bırakıcı Liderlik ile orta düzeyde ve anlamlı ilişki vardır, Dönüşümcü Liderlikle orta düzeyde ve olumlu yönde anlamlı ilişki vardır. Demokratik liderlik ile Serbest bırakıcı Liderlik alt boyutu arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır, Etkileşimci liderlik ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Serbest bırakıcı Liderlik ile Dönüşümcü Liderlik alt boyutu arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır, Etkileşimci Liderlik ile düşük

düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşümcü Liderlik ile Etkileşimci Liderlik alt boyutu arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vardır. Otoriter Liderlik ile Demokratik liderlik arasında çok düşük ve anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

5.2. Sonuç

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla elde edilen verilerin ortalamalarına bakılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler Otoriter Liderlik(OL) alt boyutunda yüksek düzeyde liderlik tarzı ($\bar{x}_{ol}=3,89$) sergilemekte; Demokratik Liderlik(DL) alt boyutunda orta düzeyde liderlik tarzı ($\bar{x}_{dl}=3,35$) sergilemektedir. Öğretmenler, Serbest Bırakıcı Liderlik(SBL) alt boyutunda ise yüksek düzeyde liderlik tarzı ($\bar{x}_{sbl}=3,97$) sergilediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler, Dönüşümcü Liderlik(DÖNL) alt boyutunda ise orta düzeyde liderlik tarzı ($\bar{x}_{dönl}=3,34$) sergilediklerini belirtmişlerdir. Öğretmenler, Etkileşimci Liderlik(EL) alt boyutunda ise yüksek düzeyde liderlik tarzları ($\bar{x}_{el}=3,66$) sergilediklerini belirtmişlerdir. Liderlik tarzı davranışlar ölçeğinin tümü değerlendirildiğinde ise öğretmenlere göre yöneticilerin liderlik tarzı davranışlarını; Otoriter Liderlik, Serbest Bırakıcı Liderlik, Etkileşimci Liderlik) yüksek düzeyde, (Demokratik Liderlik Dönüşümcü Liderlik) orta düzeyde sergiledikleri görülmektedir.

Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin, bir eğitim örgütü olarak okulların etkililiğini belirleyen en önemli değişken olduğu, akademik çevrelerin üzerinde hemfikir olduğu bir düşüncedir. Bu düşünce, araştırmada elde edilen “öğretim kurumlarında görev yapan öğretmen algısına göre, okul yöneticisinin, liderlik tarzları ve bu tarzlara ait davranışlarını gösterme düzeyi arttıkça, performansları artar” bulgusuyla birleştirildiğinde, okul yöneticilerinin liderliğinin, okulun etkililiğini sağlayan etmenlerden biri olduğu sonucuna varılmaktadır. Öğretmenlerden yüksek performans elde etme noktasında, okul yöneticilerinin, süregelen düzeni koruma ve sürdürmeye dayalı geleneksel yöneticilik rolleri çok nemli yere sahiptir. Demokratik liderler grup tartışmalarına izin verirler ve grupla karar vermeyi özendirirler. Astlarını bilgilendirir ve astların kendi düşüncelerini lider ve grupla paylaşmalarını, önerilerde bulunmalarını özendirirler, gücünü astları ile birlikte yetkilerinden alan, karar alma sürecine astlarını katan kimselerdir. Bu tip liderler, yüksek iş doyumu, düşük devamsızlık yaratırlar ve çalıştıkları örgütleri başarıya

ulaştırırlar. Dönüşümcü lider ise izleyenleri ile hareket eder, onların duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini dikkate alır. Bu davranışlarıyla ulaşılabilir bir lider profiline sahiptir. Dönüşümcü liderler, izleyenlerini beklentileri aşan bir performans göstermeleri konusunda güdüler. Bu iki liderlik tarzı arasında ki yüksek düzeyde anlamlı ilişkiye bakılarak okullardaki ve eğitim kurumlarında başarılı ve yüksek düzeyde yönetim ve performans sağlamada büyük etkisi olacağı söylenebilir.

Oysaki öğretmen ve okul yöneticilerinin, bir eğitim örgütü olarak, eğitim sisteminin stratejik ve vazgeçilmez ögesi olan okulların, kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmesinde büyük öneme sahiptir. Okul örgütleri, liderlik özelliklerine sahip yöneticilerle yönetildiğinde, öğretmen performansının yükseleceği ve eğitimin niteliğinin artacağı söylenebilir.

5.3. Öneri

Otoriter liderlik tarzı davranışlarını benimsemiş olan okul yöneticilerinin diğer liderlik tarzı davranışları sergilemekte zorluk çektikleri söylenebilir. Bu yolla öğretmenlerin yöneticilerini daha iyi tanımaları ve doğru değerlendirmeleri sağlanabilir. İlköğretim okullarında gerçekleştirilen öğretmen toplantıları, katılımın sağlandığı ve bilgi paylaşılan fırsatlara dönüştürülmelidir. Okul yöneticilerinin liderlik tarzı davranışlarına ilişkin, öğretmenlerin kıdemlerine göre farklılaşan değerlendirmeleri, okul hedeflerine ulaşmada bir fırsat olarak görülmelidir. Düşük kıdemli öğretmenlerle fazla kıdeme sahip öğretmenlerin okul yöneticisi ile birlikte çalışmalarını sağlayacak programlar düzenlenmelidir. Bu araştırma farklı boyutlarda ele alınabilir. Okul yöneticilerini liderlik tarzı davranışları bakımından kendilerinin, uzmanların, müfettişlerin ve velilerin nasıl değerlendirdikleri araştırılmalıdır. Eğitimdeki çağdaş gelişmelere uygun olarak yönetici atamalarında, değişimi yönetebilecek yeterliğe sahip olan yönetici adaylarının atamalarının yapılmasına azami özen gösterilmelidir.

KAYNAKÇA

- Acar, H. (2002). 21. yüzyıla girerken Millî Eğitim Bakanlığı'nda eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesinde yeni yaklaşımlar. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. *Yayına hazırlayanlar: Çınkır Şakir, &Elma Cevat. Yayın No: 191. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.*
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir yönetim becerisi: Teorik ve ampirik yönleriyle "politik yeti". *Amme İdaresi Dergisi*, 43(2), 65-80.
- Aksel, İ. (2003). *İşletme yöneticilerinin liderlik davranışlarının iş tatmini üzerine etkileri ve bir uygulama.* Pamukkale Üniversitesi, Denizli: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations.* NY: Free Pres. Bass, B. M. (1989). *Leadership: Good, Better, Best. Leadership Challenge For Today's Manager.* Ed: Robert L.Taylor And William E. Rosenbach. New York :Nichols Publishing, 112-129
- Can, H.(2006). *Örgütsel Davranış, Denizli: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.*
- Erdoğan, İ.(2002).*Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara. Pegem A Yayıncılık*
- Erdoğan, N.(2004).*İlköğretim Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi.* Konya. Selçuk üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Eren, E.(1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul Beta Basım Yay(internetten)
- EREN, Erol. (2001): *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,* İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 7. Baskı
- Gunbayi, I. (2002). "Women and men teachers', approaches to leadership styles", *Social and rsonality: An International Journal*, 33 (7), 685-698.Türkçe
- Katı, Y. (2016) *İş görenlerin Politik Becerileri ve Kariyer Başarısı İlişkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi,* Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Karadağ, E., Başaran, A., & Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.
- Koçak, T. (2006). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişki (Ankara İli örneği).* Gazi Üniversitesi, Ankara: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Koçel, T. (1995) *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul. Yönetici Geliştirme ve Organizasyon

- Kılıç, T. (2003). *Kurum Kültürü ve Liderlik, Kurum Kültürüne Uygun Bir Lider Davranışların Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Adana.Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi
- Razi, S. (2002). *İlköğretim yöneticilerinin çağdaş liderlik eğilimleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Van: Y.Y.Ünv. Sosyal Bil. Ens.
- Şimşek, H. (2005). *Örgütler, yönetim ve liderlik: liderliğe çoklu bakış* www.mebnet.net/duyurular/seminer/Orgutler, İnternette alınmıştır:
- Şişman, M. (2012). *Eğitimde mükemmellik arayışı: etkili okular*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Şişman, M. (2011). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tahaoglu, F. (2007). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rollerinin örgüt kültürü üzerine etkisi (Gaziantep ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Oran, N. (2002). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: T. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taş, A. Çelik, K. Tomul E. (2007). Yeni İlköğretim Programlarının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı 22 (2):85-98
- Taymaz, H. (2003) *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri için Okul Yönetimi*, Ankara: Pagema Yayıncılık.
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde iş doyum ve örgütsel vatandaşlık*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Yavuz,M.(2006).*İlköğretim Okul Müdürlerinden Beklenen Roller ve Karşılama Düzeyleri*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya
- Yavuz, F. (2006). *Okul Motivasyonunu değerlendirme ölçeği, yapılandırılması ve güvenliği*. Marmara Üniversitesi, İstanbul: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.

EKLER

Anket

GENEL AÇIKLAMA

Değerli Meslektaşım!

Bu anket, okul yöneticilerinin etik liderlik davranış gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Bilimsel Çalışma Amaçlı kullanılacağından gizlilik esastır. Bizim için, vereceğiniz cevaplar önemli olduğundan isminizi yazmanıza gerek yoktur. Soruların tamamını cevaplamanızı bekler, ilgi ve yardımlarınız için **TEŞEKKÜR EDERİM** Saygılarımla.

EVİRİM KESKİN BAŞYİĞİT

Pamukkale Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri

Yüksek Lisans öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

A- Yaşınız: (.....)

B- Hizmet Yılıınız: (.....)

C-Bu Okuldaki Hizmet Süreniz:(.....)

D- Bir Sendikaya Üye misiniz? Evet () Hayır()

E- Öğrenim Durumunuz: Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

F- Medeni Durumunuz: Bekar () Evli ()

Liderlik Tarzı Davranış Ölçeği

	Okul Yöneticimiz;	Her zaman	Çoğunlukla	Arasına	Nadiren	Hiç
1	Emir vererek sorun çözmeyi tercih eder.					
2	Karar alma yetkisine sahip tek kişidir.					
3	Güç kaynağı olarak cezayı kullanır.					
4	İçin 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	İletişim 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 inisiyatif çalışana bırakılmıştır.					
28	İşle 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	İzleyenlerin 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.					

*24, 25, 29 m2424,25,29,32. maddeler ters puanlanmaktadır.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı	EVİRİM
Soyadı	KESKİN BAŞYİĞİT
Doğum Yeri ve Tarihi	MANİSA -01.01.1980
Uyruğu	T.C
İletişim Adresi ve E-Mail Adresi	keskinbasyigit@hotmail.com
Eğitim	
İlköğretim	KURTULUŞ İ.Ö
Ortaöğretim	ORTAKLAR ANADOLU ÖĞRETMEN LİSESİ
Yükseköğretim (Lisans)	PAÜ ANAOKULU ÖĞRETMENLİĞİ
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	
Yabancı Dil	
Yabancı Dil Adı	
Sınav Adı	
Sınavın Yapıldığı Ay ve Yıl	
Alınan Puan	
(Varsa) Mesleki Deneyim	
Yıl (lar) 2001-2019	Mesleki Deneyim 18
2019- Devam ediyor	MEB-Öğretmen(2001-2014)